

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

COMMUNICATION D'ENTREPRISE ET COHÉRENCE DES MESSAGES

EN PÉRIODE DE FUSION-ACQUISITION :

ÉTUDE DE LA FUSION BIOCHEM PHARMA / SHIRE PHARMACEUTICALS

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR

ÉLISE BREault

FÉVRIER 2004

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.10-2015). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

AVANT-PROPOS

J'ai débuté ma recherche sur la fusion entre BioChem Pharma et Shire Pharmaceuticals en septembre 2002. À cette date, plus d'un an après la fusion des deux entreprises, les journaux parlaient peu de la nouvelle entreprise et tout semblait dans l'ordre pour Shire et sa filiale de Laval, Shire BioChem.

Ce qui m'intéressait dans cette fusion était de voir comment on avait communiqué l'information dans les messages adressés aux personnes touchées par cette fusion. De quelle manière avait-on expliqué aux employés que leur entreprise serait vendue au géant britannique Shire? Ceux-ci avaient-ils reçu une information similaire à celle transmise aux actionnaires de BioChem? Quant aux médias, comment leur avait-on exposé les tenants et les aboutissants de la fusion?

J'ai donc orienté ma recherche selon ce questionnement, dans le but de vérifier jusqu'à quel point les messages transmis aux différents publics cibles de cette campagne de relations publiques étaient cohérents entre eux. Par contre, au cours des mois qui ont suivi le début de ma recherche, le cas de Shire et de sa nouvelle filiale québécoise ont fait l'objet d'une importante couverture médiatique, notamment dans les journaux québécois.

D'abord, Shire a fait les manchettes en juillet 2003 avec la bonne nouvelle suivante : les laboratoires de Laval et de Québec de Shire Biologique (anciennement BioChem Vaccins) allaient fournir au Canada plus de sept millions de vaccins contre la grippe par an pour les 5 prochaines années. Néanmoins, la suite des événements a été nettement moins reluisante avec l'annonce en août 2003 de la fermeture du laboratoire de recherche fondamentale BioChem (licenciement de 120 employés) et de la mise en vente éventuelle de Shire Biologique (300 employés).

Ces développements inattendus m'ont amené à me questionner sur des aspects divers de la fusion et de la stratégie de communication mise en branle par BioChem Pharma lors de sa passation aux mains de Shire. Comment se faisait-il que Shire, malgré les promesses d'investissement soutenus au Canada suite à l'achat de BioChem, avait pu fermer le laboratoire de Laval et s'apprêtait d'en faire autant avec sa division Shire Biologique? Est-ce que ces incidents malheureux étaient prévus depuis le début de la stratégie de communication que j'analysais? Le cas échéant, l'information publiée dans les textes que j'ai analysés provenaient-elle de chez BioChem ou de chez Shire? En supposant qu'elle provenaient de chez Shire, comment ne pas conclure à une stratégie de communication marquée par une naïveté navrante à Montréal et un cynisme ahurissant de la Grande-Bretagne?

Par ailleurs, Shire a connu plusieurs ennuis en 2003. D'abord, son président, M. Rolf Stahel, s'est fait remercier de ses services suite à l'effondrement du prix de l'action qui est passé de 70\$ à 14\$ US en 2003. M. Stahel a été remplacé par M. Matthew Emmens, qui a opté pour une stratégie de « rationalisation » afin de bonifier la valeur de l'action de Shire. Par conséquent, Shire a subit, en 2003, une réduction de ses champs thérapeutiques et une restriction de ses marchés. Cette situation a probablement eu un impact sur les événements survenus en juillet et en août 2003 au Québec.

Certes, mes réflexions évoluèrent avec l'avancement de mes travaux de recherche. Le lecteur pourra d'ailleurs en suivre la progression en parcourant les chapitres de ce mémoire. À la lumière des événements qui sont survenus en cours de finalisation de mon mémoire, événements dont je ne pouvais tenir compte au moment de l'établissement de ma problématique puisqu'à ce moment, rien ne laissait présager une telle évolution de la fusion, je n'ai pu m'empêcher de soulever plusieurs pistes de réflexion qui ne figuraient pas dans mon questionnement initial. Ainsi, plusieurs questions ont été soulevées *a posteriori*, après que mon mémoire ait été déposé.

Je tiens toutefois à faire mention de cette actualité médiatique qui est survenue en juillet et août 2003 pour mettre en lumière des événements contextuels importants. En effet, ces nouveaux développements dans le dossier Shire / BioChem Pharma mériteraient une étude en

soi, par exemple dans le cadre d'une recherche doctorale, permettant ainsi d'approfondir les conclusions de ce mémoire. Le lecteur trouvera donc dans la présente recherche des réponses aux interrogations initiales posées à l'automne 2002, permettant de jeter les bases d'une analyse qui pourra se poursuivre en fonction de la divulgation des réelles intentions de Shire.

Tout au long de ce travail de recherche, j'ai eu le bonheur d'être entourée de personnes sans lesquelles ce mémoire ne pourrait être ce qu'il est. Je voudrais d'abord remercier Madame Danielle Maisonneuve, professeure au département des communications de l'UQAM, pour avoir accepté de me diriger dans la rédaction de ce mémoire. Ses justes et précieux conseils, sa grande disponibilité et son appui ont fortement contribué à mon épanouissement académique. Je remercie aussi les membres de mon jury pour avoir accepté de relire et de commenter ce travail. En outre, je voudrais souligner la contribution de Madame Michèle Roy, Directrice du Service des communications corporatives de Shire BioChem, qui a consenti à collaborer à ma recherche en me donnant accès à divers documents et en m'accordant une entrevue en janvier 2003. Finalement, je tiens à remercier mon bien-aimé Paul, pour le soutien indéfectible qu'il m'a accordé tout au long de la recherche ayant conduit à ce mémoire, et pour la confiance et l'attention qu'il a eu à mon égard.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES TABLEAUX	viii
RÉSUMÉ	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE	4
1.1 Introduction au problème de recherche	4
1.1.1 Mise en contexte sur les fusions et acquisitions au Canada	5
1.1.2 L'évaluation des F/A: des facteurs économiques aux facteurs humains	7
1.1.3 Le rôle de la communication dans les F/A	9
1.1.4 Présentation des entreprises à l'étude	11
1.2 Objectif principal et question de recherche	15
1.3 Utilité de la recherche	16
1.3.1 Pertinence sociale et scientifique de la recherche	17
CHAPITRE II	
CADRE THÉORIQUE	19
2.1 Définition des F/A et de la communication d'entreprise	19
2.1.1 Fusion et acquisition	19
2.1.2 Communication d'entreprise	22
2.2 Opérationnalisation des variables pour la formulation des objectifs spécifiques	27
2.2.1 Adéquation cible / message	28
2.2.2 Éléments invariants / cohérence des messages	30
2.2.3 Les publics cibles	35
2.2.4 Les moyens de communication	38
2.3 Objectifs spécifiques de recherche	44

CHAPITRE III	
MÉTHODOLOGIE	46
3.1 L'étude de cas	46
3.2 La collecte de la documentation	48
3.3 L'analyse de contenu	48
3.3.1 La pré-analyse	50
3.3.2 L'exploitation du matériel	58
3.3.3 Traitement des résultats obtenus et interprétation	60
3.4 L'entrevue semi-dirigée	61
3.5 Les limites de la méthode	63
CHAPITRE IV	
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	65
4.1 L'entrevue semi-dirigée	65
4.1.1 Structure et fonctions du Service des communications corporatives	66
4.1.2 Stratégie de communication déployée lors du processus de fusion ...	69
4.1.3 Les publics cibles	70
4.1.4 Message moteur et éléments invariants de communication	73
4.2 La communication interne	74
4.3 La communication destinée aux médias	78
4.4 La communication visant le public financier	81
CHAPITRE V	
ANALYSE DES RÉSULTATS	92
5.1 Le thème fédérateur : l'argumentaire en faveur de la fusion	92
5.1.1 Un arrangement avantageux sur le plan financier	93
5.1.2 La complémentarité des deux entreprises	95
5.1.3 La création d'un nouveau groupe d'envergure internationale	96
5.2 L'adaptation des messages au public visé	98
5.2.1 Les messages à l'interne	98
5.2.2 Les messages destinés aux médias	102
5.2.3 Les messages transmis aux investisseurs	105
5.3 Les éléments contradictoires	111

5.3.1	Fusion ou acquisition ? La nature de la transaction diffère selon les négociateurs	112
5.3.2	Employés / investisseurs : divergence des messages	116
5.4	Retour sur les propos de Madame Roy	118
5.5	Constat global de l'analyse	121
CONCLUSION		124
BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE		131

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
1.1	Fusions et acquisitions sur le marché canadien, du premier semestre de 1997 au premier semestre de 2003	6
4.1	Structure du Service des communications corporatives chez BioChem Pharma avant la fusion	66
4.2	Structure du Service des communications corporatives chez Shire Pharmaceuticals Group suite à la fusion avec BioChem Pharma	67

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
2.1	Les variables de la recherche et leurs indices	28
3.1	Les variables de la recherche, les indices et les indicateurs qui s'y rattachent	56
4.1	Résultats obtenus après avoir assujetti le journal interne à la première catégorie de la grille de lecture : les arguments en faveur de la fusion	75
4.2	Résultats obtenus après avoir assujetti le journal interne à la deuxième catégorie de la grille de lecture : les facteurs de risque liés à la fusion	76
4.3	Résultats obtenus après avoir assujetti le journal interne à la troisième catégorie de la grille de lecture : les recommandations quant aux attitudes et/ou aux actions à adopter	77
4.4	Résultats obtenus après avoir assujetti le journal interne à la quatrième catégorie de la grille de lecture : expressions et termes particuliers utilisés pour parler de la fusion	77
4.5	Arguments en faveur de la fusion recensés dans le communiqué de presse du 11 décembre 2000	78
4.6	Facteurs de risque liés à la fusion recensés dans le communiqué de presse du 11 décembre 2000	79
4.7	Recommandations recensées dans le communiqué de presse du 11 décembre 2000	80

4.8	Expressions et termes particuliers recensés dans le communiqué de presse du 11 décembre 2000	80
4.9	Arguments en faveur de la fusion recensés dans les huit communiqués de presse rendus publics entre le 29 mars 2001 et le 11 mai 2001	81
4.10	Facteurs de risque liés à la fusion recensés dans les huit communiqués de presse rendus publics entre le 29 mars 2001 et le 11 mai 2001	81
4.11	Arguments en faveur de la fusion recensés dans la lettre aux actionnaires du 22 février 2001	82
4.12	Recommandations prescrites dans la lettre aux actionnaires du 22 février 2001	82
4.13	Expressions et termes particuliers recensés dans la lettre aux actionnaires du 22 février 2001	83
4.14	Arguments en faveur de la fusion recensés dans la circulaire de sollicitation du 22 février 2001	85
4.15	Facteurs de risque liés à la fusion recensés dans la circulaire de sollicitation du 22 février 2001	86
4.16	Recommandations recensées dans la circulaire de sollicitation du 22 février 2001	90
4.17	Expressions et termes particuliers recensés dans la circulaire de sollicitation du 22 février 2001	91

RÉSUMÉ

Cette recherche a pour but, dans un premier temps, de décrire et d'analyser les messages diffusés par BioChem Pharma (société canadienne) lors de son processus de fusion avec Shire Pharmaceuticals (société britannique), deux entreprises du domaine pharmaceutique. Cette étude vise aussi à établir jusqu'à quel point une cohérence se dégage de la multitude des messages étudiés, c'est-à-dire voir dans quelle mesure les messages sont caractérisés par un argumentaire commun. Dans un même ordre d'idées, la recherche tentera de découvrir si des arguments ou éléments contradictoires cohabitent dans ces messages.

L'intérêt central de cette recherche est de savoir si le contenu des messages varie selon le public cible auquel est destinée l'information. Le cas échéant, nous voudrions identifier et définir ces variations. Ainsi, les messages seront classés puis analysés selon le public qu'ils visent. Les principaux publics cibles concernés par la campagne d'information de BioChem lors de sa fusion avec Shire sont ses employés, ses actionnaires ainsi que les médias. La période d'analyse débute avec l'annonce officielle de l'intention de fusion et se termine avec la clôture de la fusion (du 11 décembre 2000 au 11 mai 2001).

Deux grandes pratiques de la communication d'entreprise sont confrontées dans cette recherche. Se situe, d'un côté, l'adaptation du message à l'audience visée et, de l'autre, l'homogénéité du discours devant se dégager de l'ensemble des messages de l'entreprise, tous publics confondus. Notre question de recherche vise à connaître dans quelle mesure les messages émis par BioChem entre le 11 décembre 2000 et le 11 mai 2001, même s'ils s'adressent à une multitude de publics, sont cohérents entre eux et ne se contredisent pas.

La méthode préconisée pour l'étude des messages est l'analyse de contenu à l'aide d'une grille de lecture. Nous avons aussi utilisé l'entrevue semi-dirigée pour recueillir des renseignements auprès d'une représentante de l'entreprise. Les principaux résultats obtenus suite à l'analyse font d'abord ressortir qu'il existe un argumentaire de base présent dans chacun des messages et que celui-ci est centré sur les avantages de la fusion. Puis, l'analyse des résultats met en lumière la grande différence entre le discours destiné aux employés et celui destiné aux investisseurs, particulièrement sur le plan de la divulgation des risques reliés à la fusion.

Même si des éléments invariants composent la communication d'entreprise analysée, donc même si une cohérence et une homogénéité s'en dégage, plusieurs facettes des messages sont très différentes selon le public auquel l'information est destinée.

Mots clés :

BioChem Pharma, cohérence, communication d'entreprise, fusion et acquisition, message, public cible.

INTRODUCTION

La présente recherche se penche sur la communication d'entreprise effectuée lors d'une opération de fusion et acquisition (F/A). Il s'agit d'une étude de cas qui examine les messages diffusés par l'entreprise BioChem Pharma, ex-fleuron québécois du domaine pharmaceutique consacré à la recherche, au développement et à la commercialisation de produits destinés à la prévention et au traitement de maladies. Notre étude s'attarde sur les communications réalisées par BioChem Pharma lors de sa fusion avec la société britannique Shire Pharmaceuticals Group. Cette fusion eût officiellement lieu le 11 mai 2001. Notre période d'analyse se situe entre l'annonce officielle de l'intention de fusion (11 décembre 2000) et la clôture de la fusion (11 mai 2001). Elle couvre donc les cinq mois qui ont précédé l'achat de BioChem Pharma par Shire Pharmaceuticals Group.

Nous ne sommes pas les premiers à nous intéresser à la communication d'entreprise lors d'une fusion entre deux sociétés. Plusieurs auteurs et chercheurs se sont déjà penchés sur la question. Par conséquent, de quelles connaissances disposons-nous sur ce sujet ? D'abord, nous savons qu'environ 50% des F/A n'atteignent pas leurs objectifs à moyen terme et échouent leur intégration. Ce taux d'échec élevé a favorisé l'émergence de recherches sur les facteurs de réussite des F/A. Parmi ceux-ci figure une communication d'entreprise constante et franche tout au long du processus de fusion. De plus, plusieurs recherches en sont venues à la conclusion que le fait d'adapter le message à l'audience visée permet une meilleure réception de celui-ci. Ainsi, selon cette approche, l'entreprise devrait consulter ses différents publics cibles afin d'adapter ses messages à leurs préoccupations spécifiques.

Par ailleurs, une autre approche de la communication d'entreprise rappelle que les publics cibles ne sont pas constitués de façon hermétique. Par exemple, un employé, en plus de faire partie du public interne d'une organisation, peut se retrouver dans le public des investisseurs en détenant des actions de l'entreprise pour laquelle il travaille, tout en voyant les publicités de son entreprise destinées aux public des clients en regardant la télévision. De ce fait,

l'entreprise ne peut pas simplement adapter ses messages aux besoins de chacun de ses publics. Elle se doit aussi d'être cohérente dans l'ensemble de ses messages. De cette dualité adaptation / cohérence des messages qui sont émis par une seule et même entreprise, lors d'une fusion mais aussi lors de toute autre campagne d'information, est né notre problème de recherche.

De ce fait, notre intérêt de recherche se situe au niveau du contenu des messages émis par BioChem lors de son processus de fusion avec Shire, et vise à établir si ce contenu varie d'un public cible à l'autre. Nous voudrions savoir comment la communication qui provient d'une entreprise peut, tout en s'adaptant aux besoins de chacun des groupes cibles, rester cohérente dans son ensemble. Ainsi, nous nous intéressons aux éléments invariants contenus dans les messages diffusés par BioChem – principal indicateur de la cohérence – et aux éléments qui se retrouvent exclusivement dans les messages destinés à un ou certains publics cibles – signe de l'adaptation du message à l'audience visé, pouvant mener à l'identification de contradictions dans le discours de l'entreprise.

L'objectif principal de notre recherche est de vérifier jusqu'à quel point il existe une cohérence entre les messages diffusés par BioChem Pharma à ses principaux publics cibles lors de son processus de fusion avec Shire Pharmaceuticals. Pour ce faire, nous chercherons à établir, parmi les éléments qui caractérisent le contenu de ses messages, lesquels sont utilisés pour communiquer avec un seul, plusieurs ou chacun des publics cibles. Nous voudrions aussi savoir s'il se dégage un thème fédérateur des messages analysés. Finalement, nous retracerons, s'il y a lieu, les expressions et les termes particuliers qui sont utilisés pour s'adresser à des publics spécifiques et, le cas échéant, nous tenterons de les expliquer.

L'étude de cas constitue la base de notre méthode de travail. Cette approche méthodologique permet de mener une étude approfondie et détaillée, mais comprend aussi ses limites, car elle ne permet pas de généralisation et peut porter à confusion si le cas s'avère déviant. À cette approche sont jumelées deux méthodes de cueillette de données distinctes. La première est l'analyse de contenu. Nous avons appliqué cette technique d'analyse aux documents de notre

corpus, qui est constitué des communiqués de presse émis par BioChem Pharma du 11 décembre 2000 au 11 mai 2001, d'un journal interne à l'intention des employés daté de mars 2001 ainsi que de la lettre aux actionnaires et de la circulaire de sollicitation envoyées conjointement aux investisseurs le 22 février 2001. L'analyse de contenu sera effectuée à l'aide d'une grille de lecture. La seconde méthode de collecte des données que nous avons utilisée au cours de cette recherche est l'entrevue semi-dirigée. Nous avons effectué une seule entrevue auprès de la Directrice du Service des communications corporatives de Shire BioChem (nouvelle appellation de BioChem Pharma suite à la fusion). Les résultats de cet entretien nous ont permis d'étoffer les conclusions auxquelles nous sommes arrivés suite à l'analyse effectuée à l'aide de notre grille de lecture.

Le présent document traite de chacune des étapes mentionnées précédemment en détail. Il expose également les résultats obtenus suite à la réalisation de l'analyse de contenu et en fait subséquemment l'interprétation. Le mémoire que nous présentons est structuré en cinq chapitres. Le premier présente une mise en contexte du sujet de recherche, expose l'état de la question et la problématique qui en découle. Le deuxième chapitre, intitulé cadre théorique, présente les principales recherches et théories liées aux thèmes de cette étude. C'est dans ce chapitre que sont modélisées les variables de la question principale de recherche et que sont exposés les objectifs spécifiques à atteindre. Au chapitre III, il est question de la démarche méthodologique adoptée pour mener à terme notre étude. Puis, le chapitre IV présente les résultats qui découlent de l'application de la grille de lecture au contenu des messages analysés. Finalement, le cinquième chapitre, celui de l'analyse, présente une discussion des résultats de l'analyse des documents et de l'entrevue.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

Dans ce premier chapitre, nous exposerons la nature du problème étudié, phase initiale du processus de recherche qui vise à lui donner assises, sens et portée. Nous traiterons d'abord de l'état actuel des F/A au Canada ainsi que du rôle de la communication dans la réussite de celles-ci. Nous nous familiariserons ensuite avec les deux sociétés impliquées dans le cas de fusion retenu pour la présente étude. Puis, nous présenterons l'objectif principal de cette étude et la question de recherche qui en découle. Finalement, l'utilité de ce mémoire et sa pertinence au niveau social et scientifique seront exposés.

1.1 Introduction au problème de recherche

Système ouvert sur l'extérieur, l'entreprise doit répondre aux attentes de ses publics, tant en période de prospérité qu'en situation de crise. Employés, consommateurs, actionnaires, fournisseurs, journalistes, banquiers, pouvoirs publics, gouvernements, groupes de pression, étudiants, leaders d'opinion... tous peuvent manifester le droit de savoir et de comprendre son fonctionnement et la nature de ses aspirations. L'entreprise ne peut progresser sans s'exprimer, s'affirmer, dialoguer. En un mot, elle doit communiquer. La communication d'entreprise n'est pas simple : hétérogénéité des publics, pluralité des messages émis par et sur l'entreprise, diversité des circonstances d'émission et processus de réception active chez les divers publics. Bref, l'entreprise évolue dans des conditions sans cesse mouvantes, parfois délicates, ce qui influe sur les modes de communication institutionnelle.

Les possibilités de développement pour une entreprise sont nombreuses. Que l'on choisisse de commercialiser un nouveau produit ou service, de conquérir de nouveaux marchés via l'exportation, d'acquérir ou de s'unir avec une autre entreprise, ou d'entreprendre toute autre

forme d'expansion de ses activités, il faudra convaincre ses partenaires du bien-fondé de l'initiative. Peu importe la stratégie choisie, il sera primordial d'informer les publics et les divers acteurs sociaux des choix de développement, car ce sont eux qui donneront à l'entreprise les moyens d'atteindre les objectifs visés. Ce mémoire traite de ces deux réalités organisationnelles : le développement d'entreprise ainsi que la diffusion de l'information qui s'y rattache aux publics concernés. Il s'attarde aux particularités de la communication d'entreprise effectuée lors d'un processus de fusion entre deux entreprises.

1.1.1 Mise en contexte sur les fusions et acquisitions au Canada

Chaque année, des centaines d'entreprises, petites et grandes, publiques et privées, unissent leurs forces par une opération de F/A et espèrent réussir ensemble ce qu'elles ne pouvaient accomplir séparément. Au Canada, c'est au cours de l'année 2000 que le record des F/A a été enregistré, au plus fort de la bulle boursière des nouvelles technologies. La valeur des F/A enregistrées tout au long de l'an 2000 dépassait les 220 millions US¹. Les années qui ont suivi cet apogée témoignent d'un recul important quant au nombre ainsi qu'à la valeur des F/A effectuées au Canada. En 2001, la valeur des F/A « chute de 45% par rapport à la valeur des F&A effectuées l'année précédente »². D'après un article du quotidien *La Presse*, le même scénario s'est reproduit l'année suivante. En effet, la vague des F/A « a sérieusement perdu de sa force en 2002 pour revenir à son plus bas niveau en sept ans, alors que les entreprises étaient davantage préoccupées par les risques de guerre en Irak, la reprise fragile aux États-Unis et la perte de confiance des marchés financiers »³.

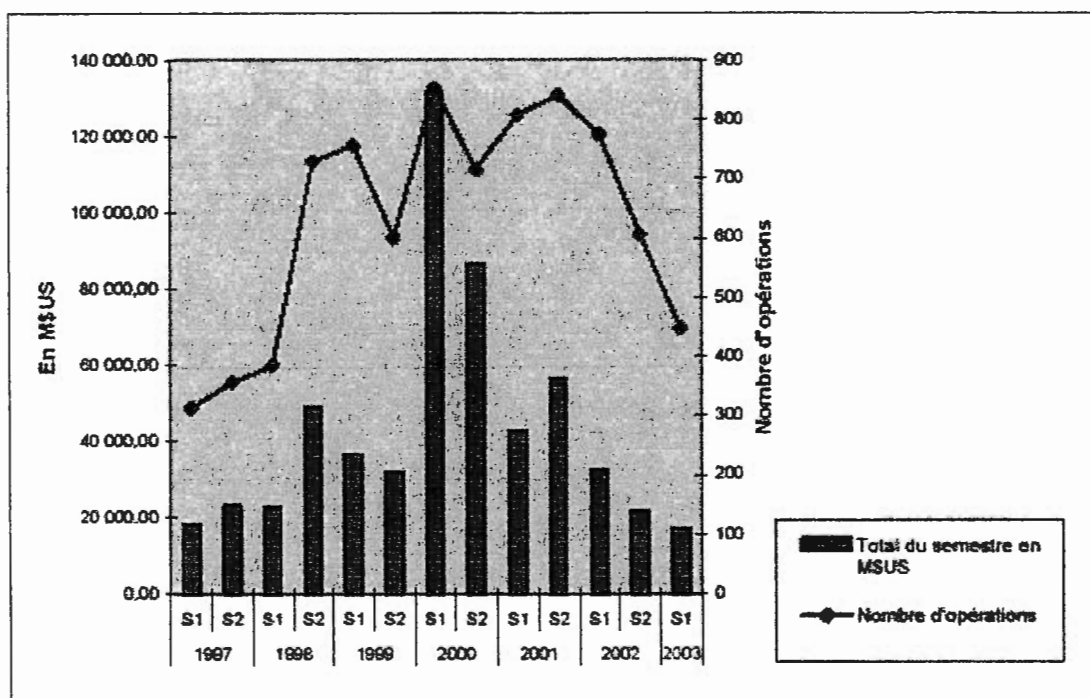
¹ Dupaul, Richard, « Fusions et acquisitions : retour à la réalité », dans *La Presse*, Montréal, 27 décembre 2002, p. E1.

² M & A Publishing, *Directory of Mergers & acquisitions in Canada, Canada's information source for the M & A industry*, Annual Edition, Éditeur: Mergers & Acquisitions in Canada, Toronto, 2001, p. 1, traduction libre.

³ Dupaul, R., « Fusions et acquisitions : retour à la réalité », dans *La Presse*, p. E1.

Le premier semestre de l'année 2003 n'a pas échappé, lui non plus, à la tendance à la baisse du nombre et de la valeur des F/A au Canada. « Le montant cumulatif des F&A au cours des six premiers mois de 2003 a atteint 28 milliards de dollars, en repli de 43 % par rapport à la même période l'an dernier [...]. C'est le plus faible résultat enregistré pour un semestre depuis 1994 »⁴. La figure 1.1 présente l'évolution des F/A canadiennes, en valeur ainsi qu'en nombre de transactions, entre 1997 et 2003. On y discerne clairement le sommet atteint en 2000, tant pour le nombre que pour la valeur des F/A effectuées cette année-là.

Figure 1.1 Fusions et acquisitions sur le marché canadien, du premier semestre de 1997 au premier semestre de 2003⁵



⁴ Dupaul, Richard, « Fusions et acquisitions : les entreprises restent frileuses », dans *La Presse*, Montréal, 6 août 2003, page D3.

⁵ Source : site Internet de KPMG Canada, document intitulé *En 2003, les fusions et acquisitions atteignent un niveau plancher au Canada*, 30 juin 2003, <http://www.kpmg.ca/francais/about/press/pr20030630.html>

1.1.2 L'évaluation des F/A : des facteurs économiques aux facteurs humains

Le choix de se fusionner ou d'acquérir une autre entreprise est généralement justifié par une volonté de développement économique. Par exemple, deux entreprises peuvent s'unir pour augmenter leurs parts de marché ou pour transformer un concurrent en partenaire. Pourtant, les statistiques démontrent que plus de 50% des entreprises qui entament un processus de F/A n'atteignent pas les résultats attendus, donc perdent plus de valeurs qu'elles n'en créent, et échouent dans leur processus d'intégration⁶. À cet effet, une « étude sur des petites entreprises aux États-Unis a révélé qu'avant la fusion les entreprises concernées étaient plus rentables que la plupart des autres sociétés. Après la fusion, cependant, la performance financière de ces mêmes entreprises déclinait »⁷. L'option de fusionner ou d'acquérir une autre entreprise est souvent présentée aux actionnaires comme une stratégie de création de richesse. Comment se fait-il, alors, que plus de la moitié de toutes les F/A s'avèrent un échec sur le plan financier ?

Nous savons que les facteurs économiques ont historiquement dominé les décisions lors de F/A d'entreprises. Ainsi, le diagnostic et l'analyse de l'échec d'une F/A ont suivi la même tendance et se sont généralement faits à partir de critères financiers et de raisonnements économiques. Par exemple, une F/A peut s'avérer ratée lorsque la valeur combinée des actions décroît suite à la transaction, quand les économies d'échelle n'ont pas atteint la portée espérée, ou lorsqu'il y a eu des changements inattendus dans les conditions du marché, dans les taux de change, etc.

Il est juste d'affirmer que l'échec d'une F/A peut se refléter – et qu'il est généralement diagnostiqué – à travers des données financières et économiques. Cependant, lorsque la question des F/A est traitée sous l'angle des facteurs de réussite plutôt que sous l'angle des

⁶ Habeck, Max M., Kröger, Fritz et Träm, Michael R., *Après la fusion, 7 clés pour réussir l'intégration*, Dunod, Paris, 2000, p. XI.

⁷ *Les aspects humains des fusions et acquisitions*, Colloque # 108, Association des professionnels en ressources humaines du Québec (APRHQ), Montréal, 1991, p. 2.

facteurs d'échec, la perspective humaine semble gagner de l'importance. En effet, la réussite d'une F/A irait au-delà de la simple question de « faire les bonnes additions pour arriver à la somme exacte »⁸. Comme le soulignent Cartwright et Cooper, « les opérations de F/A touchent d'abord et avant tout les personnes dans les organisations, et non les organisations elles-mêmes dans un quelconque sens abstrait »⁹. Évidemment, la transaction d'achat entre les deux parties de la F/A doit être fixée à une certaine somme d'argent, ou à un certain nombre d'actions, ainsi qu'à des conditions managériales précises. Cela dit, une fois la transaction effectuée, une variété d'éléments autres qu'économiques entrent en jeu et doivent être intégrés de façon à ce que la nouvelle entité soit fonctionnelle... voire rentable.

De ce fait, plusieurs recherches concernant les F/A ont été menées à l'extérieur des champs de la finance ou de l'économie au cours de la dernière décennie. Des chercheurs, des entrepreneurs et des cadres d'entreprises, notamment, ont voulu faire émerger les facteurs qui conduisent les F/A à bon port. Le facteur humain semble être une clé importante du succès lors de l'intégration entre les deux entreprises impliquées dans la F/A. C'est du moins l'opinion de Habeck, Kröger, et Träm, qui rappellent que l'échec ou la réussite d'une fusion est surtout une question de personnes : « si le management réussit à convaincre les talents clés de rester, si une nouvelle culture est définie rapidement, que chacun puisse s'approprier et qui devienne rapidement un ciment fédérateur autour duquel les énergies peuvent se mobiliser – alors tout devient possible »¹⁰.

⁸ Cartwright, Sue et Cooper, Cary L, *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances : Integrating People and Cultures*, Butterworth Heinemann, Oxford, 1996, p. 5, traduction libre.

⁹ *Ibid.*, p. 2.

¹⁰ Habeck, M., Kröger, F. et Träm, M., *Après la fusion, 7 clés pour réussir l'intégration*, p. XII.

1.1.3 Le rôle de la communication dans les F/A

Le processus complexe des F/A d'entreprises touche en premier lieu des hommes et des femmes qui sont liés, directement ou non, aux entreprises qui se regroupent. Il peut s'agir d'employés, de clients, d'investisseurs, du grand public, de la communauté dans laquelle sont implantées les entreprises, etc. Il est essentiel pour l'entreprise de dialoguer avec ses publics et de les informer des changements qui découleront de l'opération de F/A, car l'adhésion d'une partie, sinon de chacun des publics, au projet de F/A est essentielle à son exécution. De ce fait, la communication entre l'entreprise et ses publics cibles est un facteur important à considérer lors du processus d'intégration entre les entités prenant part à la F/A.

Plusieurs recherches récentes révèlent que la qualité de la communication, lors d'une F/A d'entreprises, influe sur la réussite ou l'échec de celle-ci. Il existe une corrélation positive entre le fait de disposer d'un plan de communication rigoureusement préparé pour chaque étape du processus de F/A et le succès de la F/A, surtout si l'on prévoit une communication bidirectionnelle et non seulement la diffusion d'information. Les répercussions d'une F/A peuvent ébranler tous les acteurs ou groupes de personnes ayant une relation avec les deux entreprises concernées. Il est primordial pour les entreprises impliquées dans une F/A de consulter tous les publics touchés par la transaction afin de tenir compte de leurs opinions et de leur communiquer clairement les motifs et conséquences de la F/A. La création d'un climat permettant d'être attentif aux points de vue des personnes touchées par la F/A dans chacune des entreprises en cause est certainement un élément qui favorise le bon déroulement du processus d'intégration ou des écueils à éviter.

Selon des dirigeants¹¹ de grandes entreprises récemment impliquées dans une F/A, la communication peut être utilisée pour stabiliser l'organisation lors d'une fusion ou d'une acquisition d'entreprises. Si la communication est effectuée correctement, elle permettra l'échange, ou favorisera le dialogue, entre les parties impliquées dans la transformation, et

¹¹ The Conference Board Inc., *Implementing a Post-Merger Integration*, Conference report 1257-99-CH, New York, 1999, 23.

dynamisera (ou remettra en cause) le processus de F/A. Au contraire, l'absence de communication mènera à la frustration des parties concernées par la F/A et à une confusion accrue. Une communication claire, franche, crédible (parce que la confiance est primordiale) et continue est peut-être même l'aspect le plus important lors de l'intégration de deux entreprises.

De plus, il est recommandé par le Conference Board¹² – organisme sans but lucratif international qui crée et diffuse des connaissances sur la gestion d'entreprises et ayant effectué plusieurs recherches sur l'incidence de la communication d'entreprise lors d'une fusion d'entreprises – de s'adresser aux groupes cibles par les moyens ou les canaux qui leur sont les plus familiers. Toujours selon cette source, même s'il n'y a pas deux F/A identiques, une communication efficace se résume à quelques questions spécifiques : Quelles informations l'entreprise veut-elle émettre ? Qui le dira, quand et à qui ? Comment être à l'écoute des publics ? Les audiences ayant chacune leurs différentes préoccupations, l'entreprise concernée par une F/A doit communiquer avec chacun de ses publics de façon adéquate tout en restant cohérente.

D'autres avis sont émis quant au rôle de la communication lors d'une F/A d'entreprises. Selon Habeck, Kröger et Träm, les messages diffusés lors de la fusion doivent s'adapter aux préoccupations spécifiques de chacun des publics cibles. De plus, une importance particulière doit être accordée à la communication lors de chaque étape clé du processus de la fusion.

Cohérente et claire, celle-ci devra s'attacher à cibler chacune des parties prenantes : clients, fournisseurs, salariés, actionnaires, financiers, tous devront comprendre les objectifs de l'opération et savoir comment, le cas échéant, leur propre situation sera affectée. Dès le premier jour de la fusion, il faut un discours construit sur les objectifs de la nouvelle entité, sur la conduite du processus et ses priorités. À chaque étape, il importe aussi de diffuser les messages appropriés afin de relayer le phénomène à tous les niveaux de l'organisation. Ainsi, l'ensemble des forces de

¹² *Ibid.*, p. 24-25.

changement pourront être orientées et amenées à contribuer à la construction du nouvel ensemble, en évitant de se dissoudre dans les méandres de la communication informelle.¹³

Bien que ces prescriptions ne concernent que la diffusion du message et non la réception et la prise en compte des opinions émises par les divers publics cibles, nous constatons que le rôle de la communication est tout de même reconnu comme primordial lors d'une opération de F/A entre deux entreprises. Il ressort également du dernier passage cité, ainsi que de plusieurs études récentes¹⁴, que la communication d'une entreprise en processus de fusion devra comprendre des messages différents pour chaque public visé. Cela signifie que, pour obtenir les meilleures chances de réussite lors d'une fusion, les entreprises devront adapter leurs messages aux audiences auxquelles elles s'adressent. D'où notre intérêt de recherche : nous voulons savoir comment la communication qui provient d'une entreprise peut, tout en s'adaptant aux besoins de chacun des groupes cibles, rester cohérente dans son ensemble. Évidemment, à chaque cas de F/A correspond une stratégie de communication spécifique. Ainsi, nous avons choisi d'étudier un cas précis de F/A et la communication d'entreprise effectuée lors de cette F/A. Nous le présentons à la section suivante.

1.1.4 Présentation des entreprises à l'étude

Aucune fusion d'entreprises n'est semblable, bien que des traits communs soient observables d'une fusion à l'autre. Nous avons choisi d'étudier la spécificité d'un cas, celui du processus de fusion entre BioChem Pharma inc. et Shire Pharmaceuticals Group plc. Cette union stratégique entre deux grandes entreprises mondiales du domaine pharmaceutique, la première canadienne et la seconde britannique, eût officiellement lieu le 11 mai 2001. Elle

¹³ Habeck, M., Kröger, F. et Träm, M., *Après la fusion, 7 clés pour réussir l'intégration*, p. XII.

¹⁴ Voir section 2.2.1 du cadre théorique où des auteurs tels Thierry Libaert (2000), Max M. Habeck, Fritz Kröger, et Michael R. Träm (2000), ainsi que des organismes comme The Conference Board Inc. (1999-2000) préconisent une telle approche et sont cités.

fût qualifiée par Industrie Canada de « mariage parfait en R&D et des portefeuilles de produits complémentaires »¹⁵. Selon cette même source :

Les forces que possède BioChem en matière de recherche en phase avancée et de développement en phase initiale, complètent celles de Shire en développement et en commercialisation. La nouvelle société fusionnée est hautement qualifiée en matière de R&D et de commercialisation, en plus d'être très stable financièrement et de détenir un portefeuille de produits plus solide, mieux équilibré et diversifié [...].

BioChem et Shire se sont toutes deux forgé des réputations enviables en travaillant chacune de leur côté. En tant que société fusionnée, Shire BioChem dispose d'un potentiel de croissance, d'efficience et d'innovation exemplaire dans l'industrie pharmaceutique.¹⁶

La fusion entre les deux entreprises BioChem Pharma et Shire Pharmaceuticals constitue la base de cette recherche. Comme il aurait été difficile – et sans doute trop élaboré pour une étude du niveau de la maîtrise – de se procurer les documents nécessaires auprès de Shire, nous analyserons précisément la communication d'entreprise effectuée par BioChem Pharma, entreprise localisée dans la région de Montréal, lors de cette étape importante de son développement. Nous chercherons à établir quelle cohérence se dégage des messages destinés aux différents publics cibles impliqués dans la restructuration organisationnelle. Les messages retenus seront exclusivement ceux qui traitent de l'enjeu de la fusion. Voyons plus en détails les caractéristiques de chacune des deux entreprises impliquées dans le cas de F/A qui nous intéresse.

¹⁵ Site Internet d'Industrie Canada, *Réseau des entreprises canadiennes*, dernière mise à jour : juin 2001, http://strategis.ic.gc.ca/cc/browse/BrowseControllerServlet?lang=f&ss=cc&rt=FU&su=%2Ffndoc%2Fsearch.html&co_list=123456103204

¹⁶ *Ibid.*

1.1.4.1 BioChem Pharma inc.

BioChem Pharma est une société « biopharmaceutique internationale qui se consacre à la recherche, au développement et à la commercialisation de produits novateurs destinés à la prévention et au traitement de maladies humaines, notamment le cancer et les maladies infectieuses »¹⁷. Elle fut fondée en 1986, à Laval, par les docteurs Francesco Bellini, Gervais Dionne et Bernard Belleau. Avant sa fusion avec Shire Pharmaceuticals, BioChem Pharma employait plus de 1 000 personnes en Amérique du nord, en Europe et en Asie¹⁸. Selon Industrie Canada, BioChem Pharma était connue notamment pour :

sa découverte du 3TC, le traitement le plus prescrit au monde pour l'infection par le VIH/SIDA. Maintenant disponible dans plus de 100 pays à travers le monde, le 3TC constitue la pierre angulaire des traitements d'association qui sont maintenant la norme dans le traitement de l'infection par le VIH/SIDA. Compte tenu de son efficacité, de son faible profil de toxicité et de sa facilité d'utilisation, le 3TC a une excellente cote auprès des professionnels de la santé, et a contribué largement à améliorer et à prolonger la vie de personnes vivant avec le VIH/SIDA.¹⁹

1.1.4.2 Shire Pharmaceuticals Group plc

Pour sa part, l'entreprise britannique Shire Pharmaceuticals est une société pharmaceutique spécialisée, d'envergure internationale et en pleine expansion, dont les activités se concentrent dans quatre champs thérapeutiques : « les troubles du système nerveux central,

¹⁷ Site Internet d'Industrie et Commerce Québec, *Entreprises des secteurs des biotechnologies pour la santé humaine et de la recherche clinique à contrat au Québec*, Répertoire 2000, www.mic.gouv.qc.ca/internet/biotech.nsf/55f0e4340317fbb78525688c00717a9e/5046e03c11a3a0948525689b005b68ad?OpenDocument

¹⁸ Site Internet du Gouvernement du Canada, *Les collections numérisées du Canada*, dernière mise à jour : 20 août 2003, http://collections.ic.gc.ca/heirloom_series/volume6/349.htm

¹⁹ Industrie Canada, *Réseau des entreprises canadiennes*, juin 2001.

l'oncologie/hématologie, les antiviraux et les produits biologiques. Shire se décrit comme étant une société spécialisée car ses principaux produits sont généralement prescrits par des médecins spécialistes »²⁰. Ses deux produits les plus vendus sont Adderall et DextroStat. Ils sont tous deux utilisés pour le traitement des troubles d'hyperactivité avec déficit de l'attention (THADA). Adderall et DextroStat ont accaparé plus de 30% du marché américain dans ce domaine en 2000.

Shire emploie environ 1 500 personnes à travers le monde. Selon Industrie Canada²¹, cette entreprise possède 18 produits sur le marché et dispose de sa propre équipe de commercialisation. Cette équipe est formée pour vendre les produits de Shire et est implantée aux États-Unis, au Canada, au Royaume-Uni, en République d'Irlande, en France, en Allemagne, en Italie et en Espagne. Shire prévoit ajouter une équipe de vente au Japon d'ici 2004.

1.1.4.3 Chronologie : de l'intention de fusion à la clôture de l'arrangement

Le 11 décembre 2000, BioChem et Shire ont conclu une convention visant la fusion de leurs sociétés. C'est à cette date que s'est faite l'annonce publique de l'intention de fusion entre les deux sociétés. Cette union étant conditionnelle à l'accord des actionnaires des deux entreprises et à l'approbation du ministère d'Industrie Canada, les deux parties ont dû attendre quelques mois avant de finaliser l'entente.

Trois mois plus tard, le 29 mars 2001, les actionnaires de BioChem Pharma et de Shire Pharmaceuticals ont été appelés à voter pour ou contre l'arrangement de fusion. L'arrangement a été approuvé à forte majorité tant chez Shire que chez BioChem (où 99,8 % des actionnaires ont approuvé la fusion). Cependant, le ministre canadien de l'Industrie,

²⁰ *Ibid.*

²¹ *Ibid.*

Brian Tobin, n'était pas, à cette date, en position d'accorder le feu vert à Shire pour la clôture de la transaction. Il notifia les deux entreprise qu'il n'était pas convaincu, après les présentations données par Shire, des bienfaits d'une telle alliance pour le Canada.

Le 8 mai 2001, le ministre d'Industrie Canada, ministre responsable de l'application de la « Loi sur Investissement Canada », a émis un avis selon lequel la fusion avec BioChem Pharma proposée par Shire était approuvée. La condition de la réalisation de la fusion ayant trait à cette approbation a ainsi été remplie. BioChem Pharma a annoncé au même moment que la Cour supérieure du Québec approuvait également l'opération. Quelques jours plus tard, le 11 mai 2001, Shire annonçait que la fusion avec BioChem Pharma était officiellement complétée.

1.2 Objectif principal et question de recherche

Cette recherche vise à découvrir les spécificités contenues dans les messages émis par BioChem lors de sa fusion avec Shire selon le public auquel est destinée l'information, et à comparer ces messages afin d'établir le niveau de cohérence entre ceux-ci. Par exemple, l'entreprise pourrait promettre des gains financiers importants à ses actionnaires, tout en demandant à ses employés de se « serrer la ceinture » au cours des prochaines années (mises à pied, augmentation des tâches de travail, etc.). Elle pourrait promouvoir une saine gestion de la production (développement durable) dans la communauté locale tout en assurant à ses fournisseurs qui ne respectent pas ces normes qu'ils conserveront leur partenariat suite à la fusion, etc.

Néanmoins, la situation inverse pourrait également émerger au cours de l'analyse. Le cas échéant, les messages émis par BioChem Pharma à ses multiples publics seraient basés sur un « axe de communication » global – ou thème fédérateur – qui se trouverait décliné dans les différents messages. Ainsi, l'argumentaire de l'entreprise quant à son processus de fusion

serait cohérent, même s'il aurait subi des modifications selon le public cible visé, car des éléments communs et des thèmes fédérateurs se retrouveraient dans chacun d'entre eux.

Une troisième possibilité pourrait consister à ce que l'on retrouve des signes de cohérence entre les messages destinés aux divers publics cibles tout en y retraçant des éléments de contradiction. Ce n'est qu'une fois l'analyse terminée que nous pourrons savoir ce que la communication a réellement adopté comme posture stratégique pour la diffusion de l'information au sujet de cette fusion. Chose certaine, notre intérêt de recherche se situe au niveau des liens entre les différentes stratégies qu'aura adoptées BioChem Pharma pour s'adresser à chacun de ses publics cibles.

Nous voulons donc analyser le discours qui émane d'une seule entreprise, mais qui vise différents publics et qui utilise une multitude de supports. En plus de décrire le contenu des messages émis par BioChem Pharma, nous voulons comparer ces messages afin de déceler si des contradictions ou, au contraire, si des éléments communs s'y retrouvent. Ainsi, nous serons en mesure de répondre à notre objectif principal de recherche, qui consiste à vérifier le niveau de cohérence entre les messages diffusés par BioChem à ses principaux publics cibles lors de son processus de fusion avec Shire. Suite aux lectures initiales que nous avons effectuées concernant notre intérêt de recherche et selon la connaissance que nous avons du cas à analyser, notre question générale de recherche est la suivante : Dans quelle mesure des messages différents adressés à une multitude de publics cibles sont-ils cohérents ?

1.3 Utilité de la recherche

L'entreprise aura toujours à clarifier ses priorités, ses objectifs et ses intentions face aux parties concernées, et elle devra également sans cesse recueillir leurs opinions afin de s'adapter à leurs besoins. Pour cette raison, nous croyons que le champ de la communication d'entreprise mérite d'être continuellement étudié, évalué et amélioré. Ainsi, les personnes qui prennent des décisions dans ce domaine bénéficient d'un *feedback* – ou d'une rétroaction

– sur les impacts, tant positifs que négatifs, que peuvent avoir leurs actions sur l'organisation et ses partenaires. De plus, les praticiens du domaine peuvent enrichir leurs actions professionnelles de ces observations.

La présente étude de cas sur la communication d'entreprise lors d'une F/A permettra, dans un premier temps, de connaître en détails le contenu des messages diffusés par une entreprise québécoise lors de son alliance avec une société britannique. Puis, cette étude dévoilera les arguments majeurs sur lesquels repose la stratégie de communication développée par BioChem lors de sa fusion avec Shire. Mais, chose encore plus importante, cette recherche tentera de vérifier si BioChem a réussi à appliquer l'approche tant louangée par les spécialistes : adapter le message à la cible tout en conservant une communication cohérente d'un public à l'autre. Elle sera donc utile à tous ceux et celles qui souhaitent mieux comprendre comment les messages ont été déployés afin d'informer les publics cibles de la transformation organisationnelle à venir chez BioChem et qui désirent en apprendre davantage sur les liens de cohérences entre ces messages.

1.3.1 Pertinence sociale et scientifique de la recherche

L'étude de cas que nous réalisons nous semble justifiée, et cela pour plusieurs raisons. En premier lieu, elle contribue à l'avancement des connaissances en communication institutionnelle. En effet, bien que plusieurs auteurs aient affirmé que la communication la plus efficace lors d'une fusion est celle qui adapte son contenu aux préoccupations de chacun des publics cibles tout en demeurant cohérente dans son ensemble, il n'existe à notre connaissance que très peu de recherches, sinon aucune, qui se penchent sur un cas concret et tente de voir si, effectivement, une telle stratégie communicationnelle est réalisable.

Dans un second temps, cette recherche peut apporter un élément de réflexion aux praticiens et aux décideurs sociaux, comme les gestionnaires, les membres de conseils d'administration et autres acteurs impliqués dans une fusion entre deux ou plusieurs organismes. Elle pourrait

peut-être même constituer une réponse à certains problèmes vécus par ces praticiens et décideurs.

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE

Le présent chapitre présente un survol des principales théories qui permettront d'analyser la problématique exposée au chapitre précédent. Plusieurs résultats de recherche y seront présentés afin de connaître l'état actuel des connaissances dans les domaines des F/A ainsi que de la communication d'entreprise. Nous y définirons également plusieurs concepts clés sur lesquels reposent nos variables de recherche, desquelles découlent les indicateurs qui seront utilisés pour effectuer l'analyse. Le chapitre du cadre théorique est divisé en trois sections. La première s'attarde sur les concepts de fusion et de communication d'entreprise. La seconde partie présente l'opérationnalisation des deux variables mises en relation dans cette étude, soit la cohérence et les messages. Puis, la dernière section fait état de l'hypothèse de recherche et expose les objectifs spécifiques à atteindre.

2.1 Définition des F/A et de la communication d'entreprise

Cette première sous-partie du cadre théorique aborde les grands thèmes sur lesquels repose notre étude. Des résultats de recherches récentes y seront présentés et plusieurs auteurs seront cités afin d'établir une revue de littérature la plus complète possible sur ce qu'englobe notre problème de recherche. Cette section est divisée en deux volets. Nous traiterons d'abord des fusions et des acquisitions, puis de la communication d'entreprise sous l'angle de l'approche systémique des communications.

2.1.1 Fusion et acquisition

Les termes de fusion et d'acquisition représentent deux modes différents de regroupement d'entreprises. Une fusion d'entreprises est une opération financière qui vise « à regrouper

des entreprises distinctes en une seule entité économique. [...] Dans le cas d'une fusion, deux ou plusieurs entreprises veulent réunir leur patrimoine, mettre en commun leurs activités et former une nouvelle société, sur une base égalitaire ou proportionnelle »²². D'autre part, une acquisition d'entreprises assure à l'entreprise acheteuse « le droit d'exercer un contrôle sur une autre entreprise »²³. Selon Rousseau, les activités d'acquisitions seraient plus nombreuses que les fusions. En outre, l'auteur est d'avis que, de prime abord, « la transaction est présumée être une acquisition, et la fusion, une exception à cette règle »²⁴.

Ainsi, selon Rousseau, la majorité des regroupements d'entreprises nommés « fusions » correspondent davantage à des acquisitions, car une entreprise domine presque toujours l'autre dans ce type de transaction. D'après elle, « c'est uniquement dans les transactions où l'on ne peut identifier "l'entreprise acheteuse", que le regroupement d'entreprises est considéré comme une fusion véritable, dans la forme et dans les faits. [...] Dans tous les autres cas, les transactions sont considérées et traitées comme des acquisitions »²⁵. Des indicateurs précis peuvent généralement nous mener à l'identification de l'entreprise dominante, ou acheteuse, tels le pourcentage des actions donnant le droit de vote, la composition du conseil d'administration et la participation active à la gestion de l'entreprise.

Ces définitions posent un problème sémantique et stratégique : si la majorité des transactions sont en réalité des acquisitions, pourquoi, alors, le terme de fusion serait-il employé lorsque le regroupement d'entreprises cède plus de droits à une des deux entreprises engagées dans la transaction ? L'auteur répond partiellement à cette question en avançant que ce seraient les valeurs sociales qui inciteraient « les entreprises à opter pour la fusion, à titre de forme de regroupement. Plus précisément, la manifestation de la domination ou de l'intention de

²² Rousseau, Léontine, *L'acquisition d'entreprises, dynamisme et facteurs de succès*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 1990, p. 17-18.

²³ *Ibid.*, p. 18.

²⁴ *Ibid.*, p. 19.

²⁵ *Ibid.*, p. 20.

dominer viendrait à l'encontre de l'approche égalitaire visée par la société en général »²⁶. Ainsi, en employant le terme de fusion au lieu d'acquisition, l'entreprise acheteuse projetterait une image corporative mieux acceptée par la société, ce qui pourrait même aller jusqu'à favoriser une meilleure acceptation du regroupement d'entreprises par les employés de l'entreprise acquise.

Sans entrer dans le débat de l'adéquation ou non du terme de « fusion » pour qualifier certains regroupements d'entreprises, Egg nous renseigne plutôt sur les spécificités de la fusion d'entreprises. Selon lui, la fusion d'entreprises, en plus de permettre aux parties impliquées de mettre en commun leurs ressources, crée de surcroît une toute nouvelle entité. Ainsi, une fusion « doit aboutir à la constitution d'une nouvelle entreprise, combinant au mieux les atouts et qualités de ses composantes. Au-delà de la simple mise en commun des moyens, la fusion réorganise les deux entreprises en une seule, dans un agencement nouveau créateur des synergies »²⁷.

Pour sa part, Gaughan²⁸ explicite les types de fusion. Selon lui, il en existe trois principaux, soit les fusions horizontales, verticales et de conglomérats. Les fusions horizontales sont caractérisées par le regroupement de deux entreprises concurrentes. Une fusion de ce genre permet l'accroissement du pouvoir sur le marché car elle diminue en partie les effets de la concurrence. Cela dit, des contraintes peuvent limiter certaines d'entre elles car les fusions de ce type doivent respecter les mesures antitrust. Les fusions verticales sont, quant à elles, des combinaisons d'entreprises selon une relation « acheteur-vendeur ». Puis, la fusion de type conglomérat englobe toutes les fusions qui ne font pas partie des deux premières catégories, c'est-à-dire celles qui ne rassemblent ni deux concurrents, ni deux entreprises liées par l'achat ou la vente de leur produits/services. Un exemple d'une telle fusion est

²⁶ *Ibid.*, p. 20.

²⁷ Egg, Georges, *Réussir une fusion d'entreprises*, Éditions Liaisons, Paris, 1991, p. 49.

²⁸ Gaughan, Patrick A., *Mergers, acquisitions, and corporate restructurings*, 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc., United States of America, 1999, p. 7-8.

l'acquisition effectuée par *Philip Morris*, une entreprise de l'industrie du tabac, de *General Foods*, en 1985.

2.1.2 Communication d'entreprise

Il existe presque autant de définitions de la communication d'entreprise que d'auteurs qui se sont attardés sur le sujet. Nous en avons conservé deux qui rejoignent notre problème de recherche. Commençons par celle de Floris. Selon lui, la « communication d'entreprise évoque immédiatement un ensemble d'actions symboliques adressées par l'entreprise à des publics internes ou externes selon une démarche appliquée par des spécialistes professionnels (agences consultantes ou services de communication) »²⁹. Ainsi, cet auteur accorde une place très importante aux structures organisationnelles et laisse entendre que la communication d'entreprise est effectuée exclusivement par des professionnels dans le domaine. Bien que la communication soit le fait de tous les membres de l'organisation, nous retenons tout de même la perspective de Floris puisqu'elle est en lien avec notre recherche, car nous analyserons des documents officiels émanant d'un Service des communications corporatives, conçus par des professionnels de la communication.

Néanmoins, une conception plus générale de la communication d'entreprise peut être bénéfique en ce sens que la communication peut émaner de sources variées au sein de l'organisation, comme de différents Services, de personnes occupant différents niveaux hiérarchiques, etc. Dans cette perspective, nous proposons la définition avancée par de Narbonne. Selon cet auteur, la communication d'entreprise est « l'étude et l'application de l'ensemble des paramètres et des moyens par lesquels une structure organisée systématise sa communication avec son environnement »³⁰. Ici, la communication d'entreprise n'est pas

²⁹ Floris, Bernard, *La communication managériale, La modernisation symbolique des entreprises*, Presses universitaires de Grenoble, 1996, p. 7.

³⁰ de Narbonne, Aimery, *Communication d'entreprise, conception et pratique*, Eyrolles, Paris, 1990, p. 17.

destinée aux publics internes ou externes, mais à l'ensemble de l'environnement dans lequel baigne l'entreprise. Cette définition nous rappelle que la communication d'entreprise est complexe et qu'elle peut difficilement être analysée comme un tout en soi sans être intégrée dans un contexte très large et sans tenir compte de multiples variables économiques, culturelles, politiques et psychosociales.

La définition de la communication d'entreprise évoquée au paragraphe précédent s'inscrit dans l'approche systémique des communications. Selon cette approche, l'organisme (individus, groupes, entreprises, etc.) est considéré comme « un système de variables mutuellement dépendantes »³¹. De plus, les particularités d'un système ne peuvent s'expliquer à partir des caractéristiques des parties prises isolément. En d'autres termes, le « tout », ou l'ensemble que constitue le système, est plus que la somme de ses parties. De ce fait, même si l'entreprise diffuse des messages à ses publics cibles, la communication entre celle-ci et ses groupes cibles sera influencée par une multitude d'autres éléments et de relations hors de son contrôle.

Selon l'approche systémique, le système et son environnement sont liés par un échange constant de flux, ce qui permet au système de se maintenir. Il s'agit du concept d'homéostasie, qui représente ce maintien de l'équilibre à l'intérieur du système. Cet équilibre repose sur des « processus par lesquels la situation matérielle et énergétique de l'organisme est maintenue constante »³². Nous considérons la communication d'entreprise selon cette perspective puisqu'elle agit comme un des processus qui permettent à l'entreprise, toujours en mouvement, de demeurer en équilibre. Au concept d'homéostasie est fortement lié celui de rétroaction, fonction qui permet l'autorégulation du système. Plus précisément, le principe de rétroaction – voulant qu'une partie du flux sortant d'un système (exrant) soit renvoyé à l'entrée comme information à l'intrant – régularise et stabilise l'action du système. Dans cette perspective, l'entreprise devra continuellement prendre le pouls des destinataires de ses actions de communication afin de connaître leurs besoins et leurs interprétations des

³¹ Bertalanffy, Ludwig Von, *Théorie générale des systèmes*, Éditions Dunod, Paris, 1980, p. 7.

³² *Ibid.*, p. 76.

messages précédents. Ainsi, elle sera en mesure d'intégrer ce *feedback* à ses futurs messages. De ce fait, la communication ultérieure de l'entreprise sera produite en fonction des réels préoccupations de ses publics cibles. Elle agira alors comme un élément régulateur qui permettra au système de se maintenir.

Toujours sous l'angle de l'approche systémique, l'entreprise est un système constitué de sous-systèmes. Elle côtoie aussi d'autres systèmes dans un environnement complexe. En outre, elle est elle-même le sous-système de plus grands systèmes. Pour cette raison, les modes de communication destinés aux publics cibles de l'entreprise en processus de fusion ne se résument pas simplement à la sommation des actions et stratégies appliquées par l'entreprise. Les éléments d'information proviennent de l'ensemble du système et de sa structure, et émanent des « relations entre les divers systèmes secondaires et les systèmes qui les "coiffent" »³³.

En plus de concevoir l'entreprise comme un système composé de sous-systèmes interdépendants, il est important de comprendre que la communication, pour l'entreprise, ne se limite pas à exprimer ce qu'elle est, ou ce qu'elle veut que les gens croient qu'elle est. Il faut que les groupes visés par celle-ci soient en situation de recevoir et de comprendre les messages qui leur sont adressés. La réalité que chaque individu voit, entend et comprend dépend de ses dispositions personnelles à convertir des données brutes en information, et du système conceptuel dont il fait usage pour transformer cette information en messages. Dans cette même perspective, Thayer affirme que :

the message, like the meaning, is ultimately a product of the receiver; the originator's product is nothing but potential sense data for the receiver. Thus the message the originator intends and the message the receiver "gets" are often different. [...] The raw data – a letter or memo, another's utterance, etc. – should be understood as nothing more than potential sense data for the receiver. The *functional message*, the import the receiver "gets", – the unit of exchange upon which most human

³³ *Ibid.*, p. 66.

communication revolves – is an internal, subjective creation of the receiver.³⁴

Pour Thayer, chaque personne organise et convertit ses expériences sensorielles en « unités de sens » (*meaningful units*), ou en messages, selon ses aptitudes-à-prendre-en-compte et ses disponibilités-à-prendre-en-compte. Autrement dit, c'est l'interprétation qu'une personne fait d'une situation qu'elle « prend en compte » (*take-into-account*) qui lui fournit le cadre fondamental sur lequel son comportement ou ses actions se basent. Selon cette conception de la communication, les personnes visées par les actions de communications de l'entreprise formulent les messages dans leur esprit par rapport, notamment, à leur système de croyances et de valeurs et leurs expériences passées. Les messages diffusés par l'entreprise et ceux qui prennent forme dans l'esprit des destinataires sont, de ce fait, rarement similaires.

Parce que les publics cibles transforment et adaptent à leur réalité l'information que leur envoie l'entreprise, celle-ci devra continuellement se renseigner sur les perceptions des publics cibles ainsi que sur leurs besoins et intérêts afin de diffuser une communication adéquate. À cet effet, Schwebig considère que :

Les différents publics, en différents moments, manifestent des attentes différentes par rapport aux entreprises et à ce qu'elles sont prêtes à dire. La communication doit établir une permanente synchronisation entre « ce que l'on croit d'une entreprise et ce que l'on veut écouter ou apprendre d'elle ». Cela exige du communicant d'explorer systématiquement les champs de référence, les attentes spécifiques, les modes de pensée et de jugement, les conditions d'allocation d'attention de ses publics cibles.³⁵

Les recherches sur les fusions d'entreprises se sont penchées, principalement au cours des deux dernières décennies, sur le rôle de la communication dans le processus complexe de l'intégration de deux entreprises. Il ne fait aucun doute à présent que le volet

³⁴ Thayer, Lee, *Communication and Communication Systems, In organization, Management, and Interpersonal Relations*, Richard D. Irwin, Homewood (Illinois), 1968, p. 37.

³⁵ Schwebig, Philippe, *Les communications de l'entreprise, Au-delà de l'image*, McGraw-Hill, Paris, 1988, p. 81.

communicationnel d'une fusion est un élément à considérer dans un processus de fusion. De plus en plus, des documents écrits et audiovisuels, des rencontres, et d'autres pratiques spéciales sont destinés aux employés³⁶ afin de connaître leurs craintes, incertitudes et questionnements, puis de leur fournir un support adéquat, souvent nécessaire à une transition organisationnelle sans heurts. À cet effet, Heath soutient que les employés d'une entreprise ont besoin d'obtenir et d'interpréter de l'information afin d'éliminer ou de réduire l'incertitude qu'ils vivent au travail. Selon lui :

Information and resources are adequate for reducing uncertainty, solving problems, and decision making, thereby maximizing one's influence capabilities [...]. Uncertainty is "the lack of attributional confidence about cause-effect patterns". Organizations are stronger when they reduce uncertainty. Strategic ambiguity empowers individuals when it increases their coping powers and does not limit their creative efforts.³⁷

La hausse de l'incertitude qui affecte les employés lors d'une fusion peut aussi se faire sentir chez tous les autres groupes qui sont en relation avec l'entreprise en processus de fusion. Les médias et les actionnaires, par exemple, sont aussi avides d'informations sur les tenants et les aboutissants de la fusion. L'entreprise, en leur fournissant des informations sur les motifs de la fusion, sur son déroulement, ses impacts, etc., peut, en plus de faire diminuer l'incertitude, favoriser la compréhension et l'acceptation de la fusion chez les actionnaires et dans la communauté où elle est implantée. D'autres publics cibles pourront s'ajouter à ceux-ci, selon les entreprises concernées.

Parmi les récentes recherches effectuées dans le domaine des fusions d'entreprises se trouvent celles du Conference Board. Quelques-unes de ces recherches traitent spécifiquement de la communication d'entreprise avant, mais surtout pendant et après la

³⁶ Tout au long de cette recherche, le terme « employé(s) » sera utilisé pour désigner toutes les catégories d'acteurs internes de l'entreprise, incluant les dirigeants, les cadres, les employés syndiqués, les associations professionnelles, les retraités, etc.

³⁷ Heath, Robert L., *Management of Corporate Communication, From Interpersonal Contacts to External Affairs*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale (New Jersey), 1994, p. 18.

fusion. Les chercheurs du Conference Board avancent que, puisqu'attirer et retenir les acteurs clés sont des éléments essentiels pour l'atteinte des objectifs de croissance suite à la fusion, l'activité de communication est primordiale au succès d'une fusion. D'après eux, peu importe le style d'entreprises fusionnées ou leur champ d'expertise, « le succès de tous les aspects d'une fusion, à court et à long terme, est significativement dépendant de la qualité des communications qui entourent le processus et l'événement »³⁸. De plus, la perception qu'ont les employés, les investisseurs, les clients et les fournisseurs sur les aboutissants de la fusion peut avoir un réel impact sur ceux-ci, selon leurs aptitudes-à-prendre-en-compte ou leurs disponibilités-à-prendre-en-compte.

2.2 Opérationnalisation des variables pour la formulation des objectifs spécifiques

Dans cette deuxième sous-partie du cadre théorique, nous nous attarderons sur les deux variables clés de notre recherche : la cohérence et les messages. La cohérence sera déclinée selon deux indices, soit l'adaptation du message à l'audience visée et la présence d'éléments invariants ou de thèmes fédérateurs présents dans tous les messages. Nous établirons donc, dans un premier temps, comment et pourquoi des messages sont ajustés aux intérêts de la cible. Puis, nous soulignerons les limites de cette adaptation en traitant de la cohérence et de l'homogénéité qui doivent se dégager de la communication globale de l'entreprise. Pour sa part, la variable du message est aussi composée de deux indices, soit le public cible visé et le moyen de communication utilisé pour le rejoindre. Ainsi, nous présenterons une typologie des publics cibles et nous dresserons une liste des moyens de communication généralement utilisés pour véhiculer les messages qui leur sont destinés.

Avant de débiter cette seconde section du cadre théorique, nous tenons à introduire un tableau qui présente de façon synthétique les variables qui seront mises en relation dans la présente recherche. Cela permet d'obtenir une vision d'ensemble de ce qui sera abordé au

³⁸ The Conference Board Inc., *Executives Insights, Merging and acquiring for growth*, Research report R-1298-01-RR, New York, 2001, p. 9, traduction libre.

cours des prochaines pages. Notons que les indices évoqués ici seront à leur tour déclinés en indicateurs afin de permettre une analyse bien structurée. Nous présenterons ces indicateurs dans la section 3.3.1.4 du chapitre de la méthodologie. Pour l'instant, considérons les variables de la présente étude et les indices qui leur sont rattachés.

Tableau 2.1 Les variables de la recherche et leurs indices³⁹

VARIABLES	INDICES	DESCRIPTION
Cohérence	Spécificités des messages	Éléments de contenu spécifiquement utilisés pour s'adresser à un ou à quelques groupes cibles.
	Éléments invariants	Éléments de contenu que l'on retrouve dans tous les messages, peu importe le public ciblé.
Message	Public cible visé	Ensemble des personnes visées par une action de communication.
	Moyen de communication	Outil ou support qui sera utilisé pour transmettre l'information entre l'entreprise et le public concerné.

2.2.1 Adéquation cible / message

Selon une étude réalisée en février 1999 auprès de 1600 entreprises en Europe, une communication d'entreprise sera plus efficace si elle est adaptée à chacun de ses groupes cibles, contrairement à une communication qui ne serait pas adaptée à leurs préoccupations spécifiques, et livrerait le même message à l'ensemble de son environnement. Voici les conclusions de cette étude :

³⁹ Ce tableau synthétise le contenu de la section 2.2 du présent chapitre. Il s'inspire de différentes théories et de propos de divers auteurs qui seront cités dans les prochaines pages. Il n'a pas été emprunté intégralement à une seule source, mais a plutôt été construit suite à l'amalgame d'idées variées.

les responsables de communication sont persuadés qu'il "devient indispensable de ne plus donner les mêmes messages à tous". Parmi les résultats : 95% adaptent désormais leurs messages à des cibles plus spécifiques pour répondre à l'individualisme des consommateurs. Les opinions au sein de chaque cible peuvent être radicalement différentes et l'adéquation cible/message doit en tenir compte.⁴⁰

Dans un même ordre d'idées, Habeck, Kröger, et Träm, en plus de considérer la communication d'entreprise comme un élément fondamental pour mener une fusion à bon port, estiment que celle-ci doit s'adapter aux différents publics cibles qu'elle veut rejoindre. Selon ceux-ci, les gestionnaires « doivent comprendre les besoins des différents intéressés afin de mieux cadrer leurs objectifs de communication »⁴¹.

Ainsi, nous constatons que l'adaptation des messages aux différents segments de l'audience permet une meilleure compréhension et une meilleure réception du message chez les publics visés. En effet, comme chaque audience voit ses angoisses prises en compte par l'entreprise, une telle communication permet de conforter chacun des publics cibles de façon optimale tout au long de la fusion. Le Conference Board est clair à cet égard : « chaque audience aura besoin de recevoir un message différent, message qui répondra à ses intérêts, inquiétudes et questions spécifiques »⁴².

Une autre étude⁴³ du Conference Board nous présente des résultats analogues. Cette recherche conseille aux entreprises qui vivent une fusion de formuler des messages différents pour chacune des audiences concernées, cela afin de répondre spécifiquement à leurs préoccupations. Ainsi, les actionnaires et la communauté financière seront intéressés par la

⁴⁰ Libaert, Thierry, *Le Plan de communication, Définir et organiser votre stratégie de communication*, Dunod, Paris, 2000, p. 144-145.

⁴¹ Habeck, M., Kröger, F. et Träm, M., *Après la fusion, 7 clés pour réussir l'intégration*, p. 121.

⁴² The Conference Board Inc., *Employee communication during mergers*, Research report 1270-00-RR, New York, 2000, p. 24, traduction libre.

⁴³ The Conference Board Inc., *Implementing a Post-Merger Integration*, 42 p.

croissance de la valeur de leurs titres, alors que les consommateurs voudront plutôt savoir si les prix des produits/services de la nouvelle entreprise connaîtront une variation considérable. Pour ce qui est des employés, leurs soucis concerneront plutôt leur rôle dans la fusion, et les conséquences de la fusion sur leur emploi, leurs compensations et avantages sociaux. Finalement, les politiciens et leaders d'opinions seront concernés par l'impact de la fusion sur les emplois et ses impacts socio-économiques.

2.2.2 Éléments invariants / cohérence des messages

Nous constatons que plusieurs résultats de recherche favorisent une communication d'entreprise faite sur mesure pour chacun des publics cibles lors d'une fusion. Certes, une telle approche communicationnelle encourage une meilleure réception et compréhension des messages émis par l'entreprise par les différents publics cibles, car les messages sont spécifiquement formulés pour répondre à leurs inquiétudes et prennent en compte les croyances et valeurs propres à chaque groupe. Cela dit, l'adaptation des messages aux intérêts particuliers de chacun des publics cibles comporte une limite, car une certaine cohérence doit nécessairement se dégager des différents messages envoyés par une même entité.

À cet effet, Schwebig rappelle que « toute organisation ou entreprise, en dehors de contingences particulières, est confrontée au besoin d'émission de messages multiples, voire contradictoires, adressés à des publics différents et selon des exigences différentes dans le temps »⁴⁴. Cependant, il ajoute que la communication des organisations et des entreprises est, par définition, stratégique ; elle doit donc « se caractériser par une permanence et une cohérence fondamentales »⁴⁵. Cet auteur prône la perméabilité et la continuité entre la communication exécutée au dedans et au dehors de l'entreprise. De toutes les façons : « Où

⁴⁴ Schwebig, P., *Les communications de l'entreprise, Au-delà de l'image*, p. 24.

⁴⁵ *Ibid.*, p. 24.

commence l'externe, lorsque les salariés d'un établissement font partie d'une association de pêche qui lutte contre les effets polluants de l'industrie à laquelle ils appartiennent ? »⁴⁶.

Pour Schwebig, certaines caractéristiques, au-delà du message adapté aux circonstances particulières, sont communes à tous les messages. Ce sont ces caractéristiques communes qui fonderaient l'identité de l'entreprise. Voyons comment l'auteur explique ce mécanisme :

Simultanément à un message répondant à un besoin de communication précis, l'organisation va délivrer un message qui l'exprimera dans une réalité et un devenir qui ne doit rien aux circonstances particulières du besoin. Ce message, que nous appellerons nucléaire, parce qu'il est le noyau commun à toute communication, va véhiculer *l'identité actuelle et à venir* de l'entreprise, et il est évidemment indifférent du public qui le reçoit.⁴⁷

De ce fait, chaque message serait constitué d'un noyau central qui caractériserait l'identité de l'entreprise. Puis, autour de ce noyau central se développerait le message circonstancié, relevant de la circonstance particulière comme la cible, l'objectif poursuivi, le moment, le besoin, etc. « La communication circonstancielle pourra puiser électivement des attributs de l'identité, qui servent particulièrement bien le besoin concerné »⁴⁸. Toujours selon Schwebig, ce remaniement des éléments d'information « circonstanciés » a pour but de rendre l'information plus claire aux divers publics cibles. La communication d'entreprise resterait alors cohérente, toujours selon Schwebig, lorsque les messages s'articulent autour de certains éléments invariants que l'on retrouve dans chacun d'entre eux, peu importe le public visé.

Mais pourquoi donc faut-il absolument s'assurer que la communication d'entreprise qui s'effectue lors d'une fusion entre deux entreprises soit cohérente d'un public cible à l'autre ? Parce qu'un cloisonnement excessif des publics cibles et une différenciation trop marquée

⁴⁶ *Ibid.*, p. 91.

⁴⁷ *Ibid.*, p. 58.

⁴⁸ *Ibid.*, p. 58.

des messages qui leur sont destinés pourraient provoquer une commotion fatale pour la fusion. Tenter de satisfaire chacun des publics cibles avec des messages contradictoires risquerait d'entraîner des conséquences néfastes sur la confiance de certains d'entre eux, et pourrait menacer la réussite de la fusion. Le Conference Board souligne que :

N'importe quel message délivré à un public cible va circuler vers d'autres audiences. Les employés, par exemple, vont se méfier des mémos internes les rassurant que l'entreprise ne fera pas de licenciements si le directeur général ou le président informe la communauté financière qu'une réduction immédiate des coûts est prévue pour permettre la "synergie" entre les entreprises fusionnées.⁴⁹

Un tel avertissement est aussi présent dans les propos de Eldin. Ce dernier maintient que malgré leurs différences, les publics externes ont tous un point en commun, d'une importance capitale, qui doit être pris en compte lors de l'élaboration de la stratégie de communication de l'entreprise : ils lisent la presse, ils écoutent la radio, ils regardent la télévision, ils vont au cinéma, ils voient les affiches dans la rue et ils naviguent sur Internet. « Cela veut dire que, par le canal de ces média, ils prennent connaissance de messages concernant l'entreprise, qu'ils leur soient ou non spécifiquement destinés »⁵⁰.

Eldin avance donc que la communication d'entreprise, même si elle vise un public spécifique, devra toujours prendre en compte le fait que d'autres publics seront en contact avec les divers messages⁵¹. Ainsi, l'entreprise devra construire ses communications sur le principe d'une éthique de la diffusion auprès d'une multitude de personnes : celles-ci peuvent être comprises ou non dans le groupe ciblé par l'action de communication mais elles devront être considérées comme pouvant être également touchées par chacun de ses messages. Selon

⁴⁹ The Conference Board Inc., *Employee communication during mergers*, p 11, traduction libre.

⁵⁰ Eldin, François, *Le management de la communication, de la communication personnelle à la communication d'entreprise*, L'Harmattan, Paris, 1998, p. 216.

⁵¹ Ce que la Chaire en relations publiques de l'UQAM appelle la communication transpublique.

Eldin : « il faudra intégrer, dans l'élaboration d'un message destiné aux clients ou à la presse, le fait que le personnel en sera aussi récepteur. Il faudra également prendre en compte, dans la communication destinée au personnel, l'éventualité de sa reprise dans la presse »⁵².

Pour sa part, Libaert émet une critique similaire au sujet de la tendance qu'ont les entreprises à cloisonner étroitement leurs cibles au sein de catégories parfaitement étanches, sous couvert de rigueur technique : « chef d'entreprise, élu local, écologiste... La réalité est différente et les catégories sont moins hermétiques. Un interlocuteur peut se situer dans plusieurs cibles [...], il s'étonnera alors de recevoir différents messages selon les rubriques d'appartenance »⁵³. Libaert insiste donc sur l'importance de la cohérence de la communication effectuée par une seule entreprise voulant rejoindre une multitude de groupes distincts. Selon lui, les départements de communication dans les entreprises seraient apparus pour répondre à ce besoin spécifique :

Du riverain de l'installation au grand public, en passant par le journaliste ou le futur diplômé, chacun est devenu destinataire, en fonction de son statut, des techniques de la communication d'entreprise. Ce cloisonnement des cibles est rapidement apparu comme l'enjeu d'une communication qui ne pouvait trouver son efficacité que dans sa globalité. L'objectif était de réduire les décalages entre les différents types de communication d'entreprise. C'est la raison pour laquelle un service spécifique chargé de la cohérence de l'ensemble des discours a trouvé sa légitimité.⁵⁴

Les auteurs d'ouvrages en communication d'entreprise ne sont pas les seuls à souligner l'importance de la cohérence entre les divers messages émis par l'entreprise. Des gestionnaires et praticiens œuvrant en entreprise sont du même avis. Dans un article récent

⁵² Eldin, F., *Le management de la communication, de la communication personnelle à la communication d'entreprise*, p. 263.

⁵³ Libaert, Thierry, *La communication d'entreprise*, Éditions Economica, Paris, 1998, p. 36.

⁵⁴ *Ibid.*, p. 5.

intitulé « Merger Success, What's Communication Got To Do With It ? », Ruth Hunt, une spécialiste en communication d'entreprise, spécifie bien que :

As a communicator, you can be important in helping to make sure that there is a seamlessness between the message that is send to external stakeholders – the customers, the shareholders and the analyst community – as well as the internal community. Find whatever you can find in the merger or the deal that can be a powerful and compelling unifying element. Sometimes that can be how you're going to absorb everything under an existing brand, or create a whole new brand identity that has some elements of the old.⁵⁵

Comme le souligne Hunt, les messages émis lors de la fusion doivent idéalement contenir un argumentaire de base commun à tous les messages, tous publics cibles confondus. Autour de ces éléments pourront être déclinés certaines facettes des messages, tels l'emploi de termes particuliers, d'exemples pertinents aux réalités de chaque groupe, d'arguments précisément choisis pour satisfaire les intérêts spécifiques de ceux-ci. Cela dit, il ne faut pas perdre de vue que le message final se construira dans l'esprit de celui qui recevra les données diffusées par l'entreprise. Comme le remarque Thayer, le message ne s'impose pas seul, car le lecteur, en face, impose symétriquement au message sa propre culture et le nourrit de sa propre expérience. En conséquence, même si l'entreprise s'efforce de construire des actions de communication autour d'un thème fédérateur, cela ne signifie pas que celui-ci aura le même sens pour les personnes ciblées par l'information. D'où l'importance de favoriser un climat d'échange entre les divers acteurs de l'entreprise afin de permettre une adaptation mutuelle aux perceptions de chacun.

En définitive, les messages émis par une entreprise, lors d'une campagne de relations publiques ou de toute autre action de communication, ciblent certains groupes spécifiques. L'entreprise pourra adapter ses messages aux intérêts particuliers de chacun de ces publics afin de répondre à leurs préoccupations respectives. Parallèlement à cette stratégie,

⁵⁵ « Merger Success, What's Communication Got To Do With It? », in *Communication World, The magazine for communication management*, IABC International Association of Business Communicators, October - November 2002, volume nineteen, number six, p. 14.

l'entreprise, si elle veut projeter une image cohérente et gagner la confiance des groupes cibles, aura à faire en sorte qu'une homogénéité se dégage de l'ensemble de ses messages, que ses messages ne se contredisent pas entre eux. La communication ne peut pas être conçue de façon totalement indépendante pour chacun des publics cibles. « D'une part, ces différents publics peuvent être communs. D'autre part, la communication peut déborder largement du contexte dans lequel on l'a inscrite »⁵⁶.

2.2.3 Les publics cibles

On appelle cible, en communication d'entreprise, « l'ensemble des personnes visées par une action de communication »⁵⁷. Van Bol⁵⁸ propose de diviser les publics cibles en quatre catégories. Tout d'abord, le public des médias (journalistes et autres ressources traitant avec les moyens de diffusion). Puis, le public commercial et financier, constitué des acteurs qui effectuent des transactions avec l'entreprise (consommateurs, actionnaires et banquiers). Vient ensuite le public relié au travail (employés, cadres, fournisseurs); et finalement, le public formant l'environnement externe de l'entreprise comprenant les autorités publiques, les leaders d'opinion, les lobbyistes, les groupes de pression, etc.

Parmi les différentes schématisations de publics cibles que nous avons parcourues, celle de Van Bol nous semble être la mieux adaptée à l'entreprise sur laquelle nous effectuons notre recherche. Il est à noter qu'il existe un phénomène de porosité entre ces publics, et que ces catégories de publics cibles ne sont pas immuables, car elles peuvent être subdivisées. Par exemple, un message adressé aux actionnaires pourra varier d'un message qui vise les consommateurs, même si ces deux groupes font partie, selon l'auteur, du public dit

⁵⁶ Landrevie, Jacques et Brochand, Bernard, *Publicitor*, Éditions Dalloz, Paris, 2001, p. 154.

⁵⁷ *Ibid.*, p. 154.

⁵⁸ Van Bol, Jean-Marie, *La communication des entreprises*, Éditions Labor, Bruxelles, 1989, 133 p.

« financier ». De plus, comme nous le verrons au cours des paragraphes qui suivent, l'importance des publics cibles varie selon les auteurs.

La conceptualisation des publics cibles de Van Bol ne traite pas de la communauté dans laquelle est implantée l'entreprise. Selon De Phamphilis, ce groupe constitue un public important dont il faut tenir compte lors d'une fusion d'entreprises. À cet effet, l'auteur soutient que :

Les entreprises font intégralement partie de la communauté dans laquelle elles sont localisées. Elles devraient communiquer leurs plans de création de nouveaux emplois ou de conservation des emplois actuels, de construction ou de conservation des usines, du matériel, des magasins et/ou des bureaux, dès qu'elles savent que ces mesures seront respectées.⁵⁹

Par ailleurs, la communication financière est très importante, voire essentielle, pour une entreprise cotée en Bourse, telle BioChem Pharma. Les informations qui concernent l'entreprise sont analysées par les investisseurs, les chroniqueurs financiers et les courtiers qui s'en servent pour faire des analyses et des projections financières. Ces données influencent donc leur perception de ces entreprises. « Elles peuvent influencer sur le volume des achats et des ventes de ses titres et, donc, sur sa cotation. Les informations financières sont à l'évidence les plus sensibles et leur diffusion doit être gérée avec les plus grandes précautions »⁶⁰.

Les cibles traditionnelles de la communication financière sont les actionnaires, les journalistes financiers (analystes et chroniqueurs), les courtiers, les conseillers financiers et les bailleurs de fonds. Toutefois, à ces cibles traditionnelles se sont récemment joints les petits porteurs (le grand public). La communication financière doit pouvoir répondre aux

⁵⁹ De Phamphilis, Donald, *Mergers, acquisitions, and other restructuring activities, An integrated approach to process, tools, cases, and solutions*, Academic Press, California, 2001, p. 239, traduction libre.

⁶⁰ Eldin, F., *Le management de la communication, de la communication personnelle à la communication d'entreprise*, p. 251-252.

besoins de publics variés, certains étant plus spécialisés que d'autres avec le type d'information qu'elle véhicule. Ainsi, le petit porteur, « disposant d'une culture financière limitée, recherche une information simple, crédible »⁶¹, alors que l'analyste demande des données plus complexes.

Quant à la communication interne, elle est destinée aux employés. La communication interne constituerait, selon Schwebig, la base de toute communication. En effet, selon lui, le premier public d'une entreprise, ce sont ses salariés et la qualité de la communication interne représente la condition première de la qualité de la communication externe. Pour cette raison, il affirme que

s'adresser à un salarié, c'est du même coup parler à la femme ou à l'homme au travers des différents rôles et statuts qu'ils assument tant dans leurs milieux personnels (la famille, les amis, les collègues) que dans leurs milieux publics (la municipalité, le parti ou l'association culturelle), ou professionnels (l'entreprise, les écoles...).

Par ailleurs, membre de l'entreprise, le salarié en devient son "représentant" auprès des milieux qu'il côtoie ; son discours, provenant directement de la source entreprise, a valeur de représenter la réalité de cette dernière. En conséquence, le public interne est une "ressource d'opinion" pour l'entreprise à laquelle il accorde sa confiance, et simultanément une "source de risques" dans l'indifférence ou les relations conflictuelles qu'il peut y vivre.⁶²

La communication destinée aux employés est particulièrement importante lors d'une fusion. En effet, en plus d'avoir des interrogations sur les nouvelles directions stratégiques de leur entreprise, sur ses priorités, sa nouvelle dynamique d'organisation et ses nouvelles valeurs, les employés voudront s'exprimer et obtenir de l'information sur des éléments qui les toucheront directement, telles les mises à pied. D'après les chercheurs du Conference Board ; « La tension qui découle du processus de fusion intensifie les doutes et l'incertitude

⁶¹ Westphalen, Marie-Hélène, *La communication externe de l'entreprise*, Éditions Dunod, Paris, 1997, p. 54.

⁶² Schwebig, P., *Les communications de l'entreprise, Au-delà de l'image*, p. 91.

chez les employés. Ceux-ci voudront être rassurés et demanderont de l'information précise et fréquente afin de pallier à cette anxiété »⁶³. Les chercheurs du Conference Board attribuent le nom de « FUD Factor » (Fear, Uncertainty, and Doubt)⁶⁴ à cet état d'esprit dans lequel sont plongés les employés lors d'une fusion. La communication destinée aux employés lors de la fusion devrait continuellement tenter de répondre à leurs préoccupations, et tenir compte de leur fragilité accrue en temps de fusion.

2.2.4 Les moyens de communication

Afin de rejoindre ces différents publics cibles, de délivrer les messages formulés par l'entreprise à leur attention et d'être à l'écoute des messages en provenance de ces publics, plusieurs moyens de communication peuvent être employés. Certains d'entre eux seront surtout utilisés pour communiquer avec un public bien spécifique, alors que d'autres pourront être utilisés pour en rejoindre plusieurs à la fois. Notons, en premier lieu, que nous croyons qu'il n'existe pas de moyen supérieur aux autres. Cela dit, comme le souligne Libaert : « L'intérêt du moyen réside uniquement dans sa capacité à atteindre son objectif. De même, il est rare qu'un moyen isolé puisse apporter une solution, c'est souvent par la coordination et l'adaptation des moyens entre eux qu'un résultat optimal peut être atteint »⁶⁵. L'auteur ajoute que :

S'il n'y a pas de bon moyen en soi, il en découle que chaque moyen doit être choisi en fonction de son efficacité à transmettre un message à une cible. Cela implique d'évaluer ce moyen sous deux paramètres :

- les objectifs de communication et les messages,
- les publics cibles.⁶⁶

⁶³ The Conference Board Inc., *Employee communication during mergers*, p. 15, traduction libre.

⁶⁴ *Ibid.*, p. 15.

⁶⁵ Libaert, T., *Le Plan de communication, Définir et organiser votre stratégie de communication*, p. 147.

⁶⁶ *Ibid.*, p. 153.

Dans cette même perspective, on n'annoncera pas aux employés les nouvelles valeurs d'une entreprise fusionnée sur une simple feuille de papier recto verso. C'est du moins l'avis de Habeck, Kröger et Träm. Selon ces derniers ; « les messages complexes ont besoin d'être servis par un outil de communication riche, c'est-à-dire qui permette, voire favorise l'exploration, le débat, l'échange, l'écoute et les réactions »⁶⁷. Ces auteurs nous présentent un exemple afin d'illustrer comment un outil de communication riche peut faciliter la communication et la transmission d'une information aussi importante qu'une déclaration sur les valeurs. L'entreprise évoquée dans l'exemple planifia une série d'événements de communication basés sur le principe de l'atelier, un outil riche. Afin de permettre une compréhension et une réception optimales des nouvelles valeurs de l'entreprise chez ses employés, on :

- organisa plus de 1000 ateliers d'une journée, d'environ 20 participants chacun sur une période de trois mois ; les animateurs étaient des membres du personnel formés pour l'occasion ;
- prépara le matériel à l'avance, y compris une vidéo recueillant les réactions de la clientèle;
- invita les employés à débattre de la situation ;
- lança un débat sur le comportement qui conviendrait pour obtenir de bons résultats.⁶⁸

Évidemment, ce ne sont pas toutes les entreprises qui optent pour de telles actions de communication au cours d'un processus de fusion. Plusieurs autres moyens de communication peuvent être utilisés pour favoriser l'acheminement des messages vers leurs publics cibles. Parmi eux se trouvent les moyens employés pour faciliter la communication entre l'entreprise et les médias.

Le communiqué de presse constitue sans aucun doute l'un des plus utilisés à cette fin. Le communiqué peut être décrit comme un texte bien rédigé expliquant un événement, une politique ou des résultats, mais, pour l'auteur Eldin, il s'agit de plus que cela. En effet, selon

⁶⁷ Habeck, M., Kröger, F. et Träm, M., *Après la fusion, 7 clés pour réussir l'intégration*, p. 126.

⁶⁸ *Ibid.*, p. 126.

lui, le communiqué est un texte qui doit immédiatement capter l'attention « des journalistes auxquels il est destiné et les intéresser par l'originalité de l'information qu'il contient. [...] Le critère à partir duquel se fera le tri sera celui de l'intérêt de l'information pour les lecteurs, auditeurs ou téléspectateurs du média pour lequel travaille le journaliste »⁶⁹.

L'information diffusée dans le communiqué de presse sera interceptée par un journaliste, acteur qui jouera un rôle d'analyste de l'information et de médiateur entre l'entreprise et la population. De ce fait, les médias constituent un public cible important car ce sont à travers leurs actions que la population sera informée. Quant à l'entreprise, ses employés qui travaillent aux relations avec les médias ont « pour mission de veiller à informer l'Opinion publique, par le canal de la presse, des événements et résultats non confidentiels les plus significatifs concernant l'entreprise »⁷⁰. Leur rôle est aussi de défendre l'image de leur entreprise et de ses dirigeants, sans pour autant tomber dans la propagande.

L'entreprise peut également s'adresser directement aux médias en envoyant un de ses porte-parole s'exprimer à la radio ou à la télévision. Il s'agit alors d'un interview. Selon Eldin, ce type d'exercice est différent du communiqué de presse, car : « Le propos tenu va directement à l'auditeur ou au téléspectateur, sans la médiation d'un journaliste dont le rôle est alors de poser les questions que souhaiteraient poser les auditeurs ou téléspectateurs »⁷¹. Une autre option dont bénéficie l'entreprise pour s'adresser aux médias, située à mi-chemin entre le communiqué de presse et l'interview, est la conférence de presse. La principale distinction entre la conférence et l'interview est que la conférence de presse permet à l'entreprise de mettre une information à disposition de l'ensemble des journalistes invités placés sur un pied d'égalité, alors que dans l'interview, elle s'adresse aux représentants d'un seul support médiatique.

⁶⁹ Eldin, F., *Le management de la communication, de la communication personnelle à la communication d'entreprise*, p. 238.

⁷⁰ *Ibid.*, p. 233.

⁷¹ *Ibid.*, p. 243.

En outre, l'entreprise peut avoir recours à d'autres moyens pour entretenir ses relations avec les médias, tels le dossier de presse, l'article pré-rédigé et le film d'entreprise. Le dossier de presse regroupe un « ensemble d'informations destinées aux journalistes, portant en principe sur un seul sujet »⁷². L'article pré-rédigé, quant à lui, est souvent produit à la demande d'un support médiatique et est destiné à être diffusé sous la signature d'un représentant de l'entreprise. En ce qui a trait au film d'entreprise, il est destiné « à véhiculer un message pour un émetteur donné sans que celui-ci envisage de réaliser un bénéfice commercial à l'occasion de la diffusion du document »⁷³. Finalement, certaines techniques complémentaires sont parfois utilisées pour attirer l'attention des médias, comme le petit-déjeuner de presse où un nombre limité de journalistes sont invités ainsi que le voyage de presse.

D'autres moyens de communication auprès de d'autres publics que les médias peuvent également être ajoutés tels : l'inauguration, les portes ouvertes, les foires et salons, le colloque, le Site web, les courriels, la vidéo conférence, les *road shows* ainsi que les plaquettes et les brochures, pour ne mentionner que les plus répandus. Le mécénat, qui consiste en un « soutien financier ou matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un caractère d'intérêt général »⁷⁴, peut également retenir l'attention médiatique mais peut surtout être utilisé pour rejoindre certains segments de la population, de même que le parrainage. Cette technique, aussi connue sous le nom de *sponsoring* ou de commandite, pourrait être définie comme : « soutien apporté à une manifestation, à une personne, à un produit ou à une organisation en vue d'en retirer un bénéfice direct »⁷⁵.

Continuons cet inventaire des divers moyens de communication selon des auteurs qui identifient les moyens employés par l'entreprise pour faciliter sa communication avec son public financier. Un des moyens les plus utilisés pour la communication financière est le

⁷² de Narbonne, A., *Communication d'entreprise, conception et pratique*, p. 72.

⁷³ *Ibid.*, p. 83.

⁷⁴ Westphalen, M., *La communication externe de l'entreprise*, p. 72.

⁷⁵ *Ibid.*, p. 72.

rapport annuel et les rapports trimestriels. Selon Westphalen, ce moyen de communication a une double vocation. Il vise à la fois la présentation des résultats comptables de l'exercice passé et la diffusion d'un message institutionnel sur l'entreprise. D'après l'auteur, cette dualité se retrouverait dans la présentation même du document : « une première partie, que l'on veut attractive, est consacrée à la présentation institutionnelle de l'entreprise (message du président, activités, réalisations, perspectives) ; une seconde partie, plus technique (quelquefois portée en annexe) présente les informations comptables »⁷⁶.

D'autres outils sont employés pour favoriser la communication entre l'entreprise et son public financier. Les assemblées d'actionnaires et les lettres aux actionnaires figurent parmi ceux-ci. Il existe différentes sortes d'assemblées. L'assemblée générale des actionnaires est : « la réunion plénière annuelle des actionnaires de l'entreprise, au cours de laquelle les dirigeants donnent les résultats de l'exercice écoulé, et les perspectives d'avenir »⁷⁷. Des assemblées extraordinaires peuvent également être organisées. Contrairement à l'assemblée générale, l'assemblée extraordinaire est utilisée de façon ponctuelle, seulement lorsqu'une situation particulière doit être traitée. Il arrive souvent que de telles assemblées aient lieu au cours du processus de fusion entre deux entreprises. Parallèlement à ces assemblées sont préparés des documents pour faciliter la rencontre entre les dirigeants de l'entreprise et ses actionnaires.

En plus d'utiliser des moyens de communication pour s'adresser aux publics constitués des médias et des acteurs financiers, l'entreprise doit également trouver des moyens pour s'adresser à son public interne. Comme pour les autres publics cibles, il existe une grande diversité de moyens pour rejoindre les employés. Le journal d'entreprise figure parmi eux. Selon Libaert, ce moyen : « est l'outil incontournable de toute politique de communication interne »⁷⁸. Certaines entreprises le diffuseront à chaque mois, tandis que d'autres opteront

⁷⁶ *Ibid.*, p. 59.

⁷⁷ *Ibid.*, p. 58.

⁷⁸ Libaert, T., *La communication d'entreprise*, p. 87.

pour une périodicité plus étendue, telle une parution trimestrielle. Pour Libaert, le journal d'entreprise est le pivot de la communication interne. De ce fait, il en reflète également toutes les ambiguïtés : « hésitant en permanence entre la simple diffusion des informations jugées utiles auprès des salariés, et la volonté d'en faire un instrument quasi-affectif propre à renforcer la cohésion du groupe, la motivation des salariés et la culture d'entreprise »⁷⁹.

Puis, l'affichage, les notes et les documents figurent également parmi les moyens couramment utilisés pour s'adresser aux employés. Selon Libaert, les « notes, documents et rapports ont en commun qu'ils sont une des premières sources d'information dans l'entreprise. Ces outils sont indispensables, ils forment le management au quotidien de l'entreprise, ils préconisent des actions, définissent des politiques »⁸⁰. En outre, des moyens oraux, tels les conférences et les discours, peuvent être utilisés pour communiquer des informations aux employés. Comme le précise Libaert ; « Le discours au personnel, malgré son formalisme, est une nécessité lorsqu'il s'agit d'annoncer un événement important dans la vie de l'entreprise : innovation, rachat, acquisition, fusion.. Il permet au dirigeant d'asseoir sa légitimité tout en évitant les critiques de non information »⁸¹. Des rencontres informelles ont souvent lieu en entreprise, entre supérieurs et employés, entre groupes ou équipes de travail. Il s'agit d'un autre moyen recommandé par l'auteur pour s'adresser aux employés dans un cadre moins rigide.

Internet constitue également un moyen de plus en plus utilisé pour rejoindre les employés. Selon les chercheurs du Conference Board ; « Les communications informatisées (incluant les pages Web, les forums de discussions et les courriels) sont des canaux de communication à forte croissance bien indiqués pour la communication en période de fusion ».⁸² En effet, en

⁷⁹ *Ibid.*, p. 88.

⁸⁰ *Ibid.*, p. 94.

⁸¹ *Ibid.*, p. 96.

⁸² The Conference Board Inc., *Employee communication during mergers*, p. 39, traduction libre.

plus des courriels et du site Internet de l'entreprise, le système intranet, exclusivement accessible aux employés de l'entreprise, est un moyen qui a l'avantage d'être interactif et favorise la communication avec les employés. L'entreprise peut ainsi recevoir et faire paraître beaucoup d'informations, allant des nouvelles locales aux foires aux questions. Notons que certaines entreprises disposent également d'un site extranet (site Internet exclusivement réservé aux fournisseurs de l'entreprise). Notons que l'Internet est aussi utilisé pour la communication avec les médias et autres publics externes.

Les chercheurs du Conference Board, ayant publié une recherche consacrée à la communication entre l'entreprise et ses employés lors d'une fusion, avancent que : « Un autre moyen de communication directe avec les employés éloignés du lieu de travail est l'utilisation de centres d'appels et de numéros gratuits, qui fournissent des informations sur la fusion et les changements qui en découlent »⁸³. Des actions d'une telle ampleur ne sont pas prises par toutes les entreprises qui fusionnent, car elles nécessitent des coûts importants et ne sont pas toujours nécessaires. Cela dit, ce type de moyens peut être très utile pour sécuriser les employés géographiquement éloignés de leur lieu de travail, tout en permettant à ceux qui y sont près d'obtenir des réponses à leurs interrogations.

2.3 Objectifs spécifiques de recherche

Nous savons que la communication d'entreprise joue un rôle important dans le processus de F/A entre deux entreprises. Des échanges d'informations entre toutes les parties concernées sont nécessaires tout au long de l'opération afin que celle-ci s'effectue harmonieusement, dans le respect de tous les publics concernés. Les recherches les plus récentes sur la communication d'entreprise lors d'une F/A prônent l'adaptation du contenu des messages aux audiences visées. Cependant, un deuxième défi important relié à la communication d'entreprise réside dans le fait que celle-ci se doit d'être cohérente dans son ensemble, et surtout élaborée en fonction d'une éthique de la communication.

⁸³ *Ibid.*, p. 44.

De ces constats est née notre question générale de recherche, qui s'énonce comme suit : Dans quelle mesure des messages différents adressés à une multitude de publics cibles sont cohérents ? Comme nous l'avons vu dans le présent chapitre, le contenu de la communication a de fortes chances de varier selon le groupe cible visé. Cependant, comme tous les messages émis lors d'un processus de fusion font partie d'une même « campagne d'information » sur la fusion, nous cherchons à savoir jusqu'à quel point les messages émis par BioChem entre le 11 décembre 2000 et le 11 mai 2001 sont cohérents entre eux.

Au cours de notre recherche, nous nous pencherons donc précisément sur la dualité adaptation / cohérence des messages émis par l'entreprise BioChem Pharma inc. lors de sa fusion avec Shire Pharmaceuticals Group plc. Cette dualité (cohérence / adaptation) sera évaluée en comparant le discours de l'entreprise selon le public auquel elle s'adresse. Voici les objectifs spécifiques les plus importants sur lesquels repose la présente étude :

- Déterminer si un plan de communication a été spécifiquement élaboré par BioChem lors de sa fusion pour assurer une communication d'entreprise stratégique. Le cas échéant, saisir quels en sont les principaux éléments (publics cibles, axe(s) de communication, etc.).
- Établir, parmi les éléments qui caractérisent le contenu des messages émis par BioChem Pharma lors de sa fusion avec Shire, lesquels sont utilisés pour communiquer avec :
 - chacun des publics cibles ;
 - une partie des publics cibles ;
 - un seul public cible.
- Établir s'il existe un thème fédérateur dans les messages émis par BioChem lors de sa fusion avec Shire, et, le cas échéant, l'identifier.
- Établir s'il existe des contradictions dans le contenu des messages émis par BioChem :
 - à l'intérieur de la communication visant un seul et même public cible ;
 - dans la façon de s'adresser aux différents publics cibles.
- Retracer, s'il y a lieu, les expressions et les termes particuliers qui sont utilisés pour s'adresser à des publics spécifiques et, le cas échéant, tenter de les expliquer.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Le chapitre suivant vise à exposer la démarche méthodologique qui a été utilisée pour effectuer cette recherche. Il sera d'abord question des spécificités de l'étude de cas, méthode de travail sur laquelle repose notre étude. Puis, nous présenterons comment s'est déroulée la collecte des documents pertinents à cette recherche. Par la suite, nous traiterons en détails de l'analyse de contenu et de l'entrevue semi-dirigée que nous avons effectuée avec un questionnaire de Shire Biochem, ces deux éléments constituant les principales méthodes de cueillette des données qui seront soumises à l'analyse. Finalement, nous terminerons ce chapitre en évoquant les limites inhérentes à la méthode préconisée.

3.1 L'étude de cas

Parce que nous nous intéressons à une situation spécifique, vécue et gérée par une seule entreprise, à un moment précis dans le temps, l'étude de cas forme la base de notre méthode de travail. Notre recherche vise à mieux comprendre comment sont formulés les messages envoyés par une entreprise lors d'une étape importante de son développement, et à repérer les différences et ressemblances entre ceux-ci. Il s'agit donc d'une analyse d'ordre descriptive. Cela dit, en plus de « décrire » un cas unique de communication d'entreprise, notre étude tentera surtout de mettre en relation différents éléments qui émaneront au cours de l'analyse.

L'étude de cas comporte ses avantages et ses inconvénients, comme toute approche méthodologique. Le fait que l'on se concentre sur un seul cas nous permet de mener une étude approfondie et détaillée. De plus, avec l'étude de cas, « il n'y a pas de contraintes liées

aux ressources et à l'équivalence des concepts à comparer »⁸⁴. Une telle méthode permet d'effectuer des observations spécifiques et d'en expliquer les particularités lors de l'analyse.

Cependant, cette méthode est parfois « décriée parce qu'elle ne permet pas de généralisation, parce qu'elle peut porter à confusion si le cas s'avère déviant, parce qu'elle présente souvent des lacunes sur le plan théorique, parce qu'elle s'arrête souvent à la description, sans chercher d'explication, etc »⁸⁵. Afin de ne pas tomber dans ces pièges, nous nous sommes d'abord efforcé de faire une étude systématique, c'est-à-dire de retenir tous les faits significatifs et non seulement ceux qui répondaient à nos attentes. Puis, nous nous sommes appuyé sur des théories, une question de recherche et des concepts qui ont servi de principe directeur à la collecte des observations et de guide pour leur interprétation.

Comme nous avons approfondi la spécificité du cas sur lequel s'effectue notre recherche au chapitre consacré à la problématique, nous rappellerons simplement ici que nous avons choisi d'expliquer les particularités et de spécifier les détails des messages émis par l'entreprise BioChem Pharma inc. lors de son processus de fusion avec Shire Pharmaceuticals Group plc. Cette union entre deux sociétés mondiales dans le domaine pharmaceutique, la première canadienne et la seconde britannique, eut officiellement lieu le 11 mai 2001.

Dans la présente recherche, trois méthodes distinctes de cueillette des données ont été utilisées. Il s'agit de la collecte de la documentation pertinente, de l'analyse de contenu et de l'entrevue semi-dirigée. Dans la section suivante, nous présenterons comment s'est effectuée la collecte des documents à l'étude. Puis, dans les sections subséquentes de ce chapitre, nous expliquerons comment nous avons procédé pour appliquer l'analyse de contenu à notre corpus et traiterons de l'entrevue que nous avons effectuée afin de compléter notre analyse.

⁸⁴ Gauthier, Benoît, *Recherche Sociale, De la problématique à la collecte des données*, Presses de l'Université du Québec, Sillery, 1992, p. 169.

⁸⁵ *Ibid.*, p. 169-170.

3.2 La collecte de la documentation

Afin d'effectuer une analyse sur des documents pertinents et susceptibles d'apporter des informations sur le problème soulevé, nous avons, en premier lieu, défini « l'univers » des documents d'analyse. L'univers est « le genre de documents sur lesquels l'analyse peut s'effectuer »⁸⁶. Comme nous nous intéressons à la communication effectuée par l'entreprise BioChem Pharma lors de son processus de fusion avec Shire Pharmaceuticals, et à ses variations selon les publics qu'elle vise, nous avons situé notre univers aux documents émis par le Service des communications corporatives de BioChem lors de la fusion.

Ainsi, nous avons recueilli les documents de notre « univers » en contactant, par envoi de lettres, appels téléphoniques et envoi de courriels, les responsables du Service des communications corporatives de BioChem Pharma. Nous avons, de ce fait, obtenu des communiqués de presse, deux journaux internes, deux rapports annuels, une lettre aux actionnaires et la circulaire de sollicitation destinée aux investisseurs. Tous ces documents étaient rédigés en français, et présentés sous forme imprimée, mis à part pour la circulaire de sollicitation et la lettre aux actionnaires qui nous ont été remis sous le format de CD-Rom.

3.3 L'analyse de contenu

L'analyse de contenu constitue la principale méthode de cueillette de données utilisée pour cette recherche. Selon Bardin, l'analyse de contenu « est un ensemble de techniques d'analyse des communications. Il ne s'agit pas d'un instrument mais d'un éventail d'outils; ou plus précisément d'un même outil mais marqué par une grande disparité dans les formes et adaptable à un champs d'application très étendu : les communications »⁸⁷. Toujours selon l'auteur, l'analyse de contenu vise « par des procédures systématiques et objectives de

⁸⁶ Bardin, Laurence, *L'analyse de contenu*, Presses universitaires de France, Paris, 1977., p. 95.

⁸⁷ *Ibid.*, p. 31.

description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages »⁸⁸.

Ainsi, en optant pour l'analyse de contenu comme technique principale de cueillette des données, nous manifestons notre intérêt à aller au-delà de la simple lecture des textes diffusés par une entreprise et entreprenons de réaliser une investigation structurée et minutieuse sur les particularités de ces textes. L'analyse de contenu nous permet de faire des liens entre des éléments du texte qui, une fois répertoriés à l'aide d'une grille de lecture, dévoilent des caractéristiques imperceptibles à la première lecture.

L'analyse de contenu a deux fonctions principales qui peuvent ou non être disjointes dans la pratique. La première d'entre elles répond à une fonction heuristique et s'applique lorsque « l'analyse de contenu enrichit le tâtonnement exploratoire, accroît la propension à la découverte. C'est l'analyse de contenu "pour voir" »⁸⁹. La seconde fonction de l'analyse de contenu est celle d'administration de la preuve. Dans ce cas, des « hypothèses sous forme de questions ou d'affirmations provisoires servant de lignes directrices feront appel à la méthode d'analyse systématique pour se voir vérifier dans le sens d'une confirmation ou d'une infirmation. C'est l'analyse de contenu "pour prouver" »⁹⁰.

Nous croyons que chacune des deux fonctions de l'analyse de contenu sont utilisées dans notre recherche. En effet, nous nous servons de sa fonction heuristique afin de découvrir comment se structure le discours de l'entreprise par rapport au public cible auquel elle s'adresse. Nous « explorons », dans un premier temps, les textes de notre corpus afin d'en dégager des caractéristiques générales. Puis, la seconde fonction de l'analyse de contenu est également utilisée afin de nous aider à vérifier nos hypothèses. Dans ce cas, nous utilisons

⁸⁸ *Ibid.*, p. 43.

⁸⁹ *Ibid.*, p. 29.

⁹⁰ *Ibid.*, p. 29.

les résultats de l'analyse de contenu pour établir si oui ou non, une communication cohérente peut effectivement se dégager des discours adaptés aux différents publics cibles.

La méthode que constitue l'analyse de contenu requiert plusieurs étapes afin d'être bien exécutée. La première d'entre elles est la préanalyse (qui comprend la lecture flottante, le choix des documents, la formulation des hypothèses et des objectifs, le repérage des indices et l'élaboration d'indicateurs, ainsi que la préparation du matériel). La seconde concerne l'exploitation du matériel et la troisième est consacrée au traitement des résultats obtenus et à l'interprétation de ceux-ci. Au cours des pages suivantes, nous parcourrons ces étapes afin d'exposer le cheminement de notre processus méthodologique.

3.3.1 La préanalyse

L'étape de la préanalyse est cruciale car elle permet d'organiser l'ensemble des idées de départ de manière à fournir un plan d'analyse précis et bien structuré. Selon Bardin, « cette première phase a trois missions : *le choix des documents* à soumettre à l'analyse, la formulation des *hypothèses* et des *objectifs*, l'élaboration d'indicateurs sur lesquels s'appuiera l'interprétation terminale »⁹¹. Voyons comment la préanalyse a été appliquée à la présente recherche.

3.3.1.1 La lecture flottante

Le premier pas de la préanalyse consiste à se familiariser avec les documents d'analyse. Il s'agit du premier contact avec ceux-ci. « Petit à petit la lecture devient plus précise en fonction d'hypothèses émergentes, de la projection sur le matériel de théories adaptées, de

⁹¹ *Ibid.*, p. 93-94.

l'application possible de techniques utilisées sur des matériaux analogues »⁹². Ainsi, nous avons parcouru l'ensemble des documents recueillis chez BioChem Pharma et avons laissé venir à nous des pistes variées d'analyse, généralement très liées avec les idées maîtresses des théories traitées au chapitre du cadre théorique.

3.3.1.2 Le choix des documents

La lecture flottante nous a permis de constater que l'ensemble des documents que nous avons rassemblé lors de la collecte se scindait en deux catégories : ceux diffusés entre l'annonce d'intention de fusion et la clôture de celle-ci (entre décembre 2000 et mai 2001), et ceux diffusés après cette date.

Or, les documents datés d'après mai 2001 (ceux qui ont été diffusés après la clôture de la fusion) ne traitent ni des arguments en faveur et en défaveur de la fusion, ni des recommandations quant aux attitudes à adopter par rapport à la fusion (principales catégories constituant notre grille de lecture), mais parlent uniquement de la nouvelle structure de Shire. Après mai 2001, BioChem n'existe plus. Le contenu des documents diffusés après cette date (journal interne de septembre 2001 et rapport annuel de 2001) ne correspond aucunement à l'objet de notre étude. C'est pourquoi nous n'avons donc pas inclus les documents diffusés après mai 2001 dans notre analyse puisque le sujet de ces documents ne correspondait pas à notre problématique, ni à la grille de lecture élaborée pour en analyser le contenu.

À partir de ce constat, nous avons fixé notre période d'analyse au moment entre l'annonce d'intention de fusion (11 décembre 2000) et la clôture de la fusion (11 mai 2001). Nous avons donc exclu les deux rapports annuels de l'analyse (celui de 2000 étant muet sur le sujet de la fusion et celui de 2001 ayant été diffusé après le 11 mai 2001). Nous avons également écarté de l'analyse le deuxième journal interne, daté de septembre 2001, car il a lui aussi été diffusé après la période consacrée à notre analyse. Cet échantillonnage nous a permis de

⁹² *Ibid.*, p. 94.

constituer notre corpus d'analyse. Ce corpus constitue « l'ensemble des documents pris en compte pour être soumis aux procédures analytiques »⁹³. Voici la liste détaillée des documents qui constituent le corpus de notre analyse de contenu.

- Les communiqués de presse émis par BioChem Pharma. du 11 décembre 2000 au 11 mai 2001 : au nombre de neuf, ces documents nous renseignent sur les messages destinés aux médias (journalistes).
- Un journal interne à l'intention des employés intitulé *Info Fusion* : document de huit pages, daté de mars 2001, qui nous informe sur la communication interne avant la clôture de la de fusion.
- La lettre aux actionnaires (trois pages) envoyée conjointement avec la circulaire de sollicitation (447 pages incluant les annexes) : documents datés du 22 février 2001 qui nous renseignent sur la communication effectuée entre BioChem Pharma et son public financier.

La sélection du corpus doit répondre à des règles précises; nous avons constitué le nôtre en prenant ces règles en considération. La première d'entre elles concerne l'exhaustivité. Cela signifie qu'il faut tenter d'obtenir tous les éléments se rattachant à notre intérêt de recherche sans exclusion, par exemple, ceux qui sont difficiles d'accès ou qui nous semblent sans intérêt. À cet effet, nous avons dû persister auprès du Service des communications corporatives de Shire BioChem afin d'obtenir certains communiqués de presse en français et les documents envoyés aux investisseurs.

La deuxième règle concerne la représentativité de l'échantillon. Celle-ci s'applique lorsque l'on effectue l'analyse sur un échantillon, cas dans lequel on utilise seulement une partie représentative de l'univers de départ pour effectuer l'analyse. Comme nous le mentionnions précédemment, nous avons exclu certains documents compris dans l'univers de départ de notre analyse, car ils ne correspondaient pas à nos objectifs de recherche. Ainsi, nous avons exclusivement effectué notre analyse sur la communication effectuée par BioChem entre le 11 décembre 2000 et le 11 mai 2001. De ce fait, nous croyons que notre corpus est

⁹³ *Ibid.*, p. 95.

représentatif car aucun document émis au cours de cette période et dont nous avons eu copie n'a été exclu de l'analyse de contenu.

Dans un même ordre d'idée, les communiqués de presse sont nécessairement représentatifs de la communication effectuée entre BioChem et les médias lors de la fusion (du moins, au niveau de la communication effectuée à l'aide de ces moyens) car chacun d'entre eux a été analysé. Le seul et unique journal diffusé entre le 11 décembre 2000 et le 11 mai 2001 a également été intégralement analysé. D'autre part, la circulaire de sollicitation fait exception aux autres éléments du corpus qui ont tous été soumis entièrement à l'analyse. Plusieurs passages de la circulaire de sollicitation n'ont pas été soumis à notre grille d'analyse, car ceux-ci n'étaient pas reliés à notre objectif de recherche.⁹⁴

Nous tenons ici à faire la nuance entre représentativité et généralisation, car l'une n'égale pas l'autre. Comme nous le mentionnions dans le paragraphe précédant, l'ensemble des communiqués de presse émis lors de la période à l'étude sont analysés dans notre recherche. Les résultats qui découlent de l'analyse qui en sera faite sont représentatifs de la communication entre l'entreprise et les médias, mais exclusivement au niveau des communiqués de presse. Nous ne pouvons pas généraliser ces résultats à l'ensemble de la communication qui eut lieu entre les médias et l'entreprise au cours de cette période, car d'autres moyens dont nous n'avons pas copie (conversations téléphoniques, rencontres informelles, etc.) ont certainement contribué à l'échange d'informations entre les deux groupes.

Il en est de même pour le journal interne de mars 2001. Il nous informe intégralement sur la communication interne effectuée à l'aide de ce support, il est donc représentatif de la communication d'entreprise formellement diffusée dans ce journal. Cependant, nous ne pouvons généraliser les résultats de l'analyse qui découlent du contenu de ce support à l'ensemble de la communication interne effectuée par BioChem lors de la fusion, car nous ne

⁹⁴ Une justification détaillée du choix des passages spécifiques de la circulaire ayant été soumis à l'analyse est fournie à la section 4.4 du chapitre IV.

disposons pas de toutes les traces de la communication interne alors effectuée (mémos internes, courriels, rencontres informelles des équipes de travail, site intranet, etc.).⁹⁵

Continuons avec la troisième règle de composition du corpus, celle de l'homogénéité. Les documents retenus doivent « obéir à des critères de choix précis et ne pas présenter trop de singularité en dehors de ces critères de choix »⁹⁶. En ce qui nous concerne, nous avons exclusivement sélectionné les documents témoignant de la communication sur la fusion effectuée par BioChem Pharma à ses différents publics entre l'annonce d'intention de fusion et la clôture de l'arrangement. Les documents formant notre échantillon sont également tous des textes présentés sur support d'impression (pas de documents audiovisuel ou multimédia). Pour toutes ces raisons, la documentation retenue est homogène.

Finalement, la règle de la pertinence soutient que les « documents retenus doivent être adéquats comme source d'information pour correspondre à l'objectif qui suscite l'analyse »⁹⁷. Comme notre objectif de recherche est de vérifier la cohérence entre les messages diffusés par BioChem, ayant comme objet sa fusion avec Shire selon le public auquel l'entreprise s'adresse, les documents retenus pour notre analyse sont pertinents et nous donnent la possibilité de répondre à notre question principale.

3.3.1.3 La formulation des hypothèses et des objectifs

« Une hypothèse est une affirmation provisoire que l'on propose de vérifier (confirmer ou infirmer) par le recours aux procédures d'analyse »⁹⁸. Dans notre cas, nous nous sommes

⁹⁵ Voir la section 3.5 (Les limites de la méthode) du présent chapitre pour de plus amples explications à ce sujet.

⁹⁶ Bardin, L., *L'analyse de contenu*, p. 96.

⁹⁷ *Ibid.*, p. 96.

⁹⁸ *Ibid.*, p. 96.

demandé : « Est-il vrai que, comme le suggère l'analyse a priori du problème et comme nous le laissent envisager nos premières lectures, la communication d'entreprise puisse varier d'un public à l'autre tout en restant cohérente? ». De ce questionnement est née notre question de recherche. Quant à notre objectif de recherche, il consiste à vérifier dans quelle mesure les messages diffusés par l'entreprise à ses divers publics cibles sont cohérents entre eux.

3.3.1.4 Le repérage des indices et l'élaboration d'indicateurs

« Si l'on considère les textes comme une manifestation portant des indices que l'analyse va faire parler, le travail préparatoire sera le choix de ceux-ci – en fonction des hypothèses si elles sont déterminées – et leur organisation systématique en indicateurs »⁹⁹. Les deux variables mises en relation dans notre hypothèse de recherche, soit la cohérence et le message, ont déjà été déclinées en indices à la section 2.2 du chapitre du cadre théorique.¹⁰⁰ Afin d'effectuer une analyse de contenu structurée et liée avec nos deux variables, nous voulons maintenant identifier des indicateurs qui caractérisent nos indices. C'est ce que nous présentons au tableau 3.1

⁹⁹ *Ibid.*, p. 98.

¹⁰⁰ Voir tableau 2.1 à la page 28.

Tableau 3.1 Les variables de la recherche, les indices et les indicateurs qui s'y rattachent

VARIABLES	INDICES	INDICATEURS
Cohérence	Spécificités des messages	Expressions spéciales ou termes particuliers
	Éléments invariants contenus dans tous les messages	Arguments en faveur de la fusion (avantages de la fusion) Facteurs de risque liés à la fusion (mises en garde sur la fusion) Recommandations proposées par l'entreprise quant aux attitudes et/ou aux actions à adopter par rapport à l'opération de fusion.
Messages	Publics cibles visés	Employés, investisseurs, médias, clients, communauté, fournisseurs, etc.
	Moyens de communication	Communiqué de presse, rapport annuel, lettre aux actionnaires, circulaire de sollicitation, journal interne d'entreprise, entretien téléphonique, site Internet, conférence de presse, etc.

Les indicateurs mentionnés dans le tableau 3.1 ont été utilisés pour former les catégories de notre grille de lecture. Dans le but de lier ces indicateurs à notre grille de lecture, nous voulons introduire ici le type d'analyse de contenu que nous avons utilisé pour mener à terme notre étude. Il s'agit de l'analyse catégorielle laquelle, selon Bardin, constitue :

la méthode des *catégories*, sorte de casiers, ou rubriques significatives, permettant la classification des éléments de significations constitutifs du message. C'est donc une méthode taxinomique, bien faite pour satisfaire les collectionneurs soucieux d'introduire un ordre, selon certains critères, dans le désordre apparent.¹⁰¹

Ainsi, nous avons constitué, avec les indicateurs de la cohérence mentionnés précédemment (expressions spéciales, arguments en faveur de la fusion, facteurs de risque liés à la fusion et

¹⁰¹ Bardin, L., *L'analyse de contenu*, p. 37.

recommandations faites par l'entreprise aux lecteurs), les différentes catégories de notre grille de lecture. Cette grille constitue l'instrument dont nous nous sommes servis pour extraire les unités de signification des documents du corpus, documents qui ont été analysés selon le public cible visé et le moyen de communication utilisé. Nous avons été vigilants lors de la formation de nos catégories d'analyse, car plusieurs pièges peuvent miner l'examen des documents. Nous avons d'abord tenté d'éviter l'imposition d'un schéma trop rigide a priori, qui n'atteindrait pas la complexité du contenu. Puis, nous avons tâché d'établir des catégories ni trop détaillées et nombreuses, ni trop communes.

Nous avons construit les catégories de notre grille de lecture en considérant les « fameuses règles auxquelles doivent obéir les “catégories” du découpage de la communication pour que l'analyse soit valide, rarement applicables en fait, mais toujours fredonnées avec bonne volonté par les apprentis analystes »¹⁰²! En premier lieu, celles-ci doivent être homogènes, c'est-à-dire organisées de telle sorte que l'on puisse s'y retrouver et y classer les unités de signification de manière logique. Dans le cas de nos quatre catégories, elles sont facilement identifiables et ont chacune leur sens propre. Dans un deuxième temps, les catégories doivent être exhaustives, en ce sens qu'elles doivent épuiser la totalité du texte. À cet effet, nos catégories couvrent et touchent à l'ensemble du discours diffusé par BioChem lors de son processus de fusion, pour tous les éléments de notre corpus, que ce soit dans les premières pages ou les dernières des documents analysés.

Troisièmement, nous comprenons que les catégories doivent être exclusives, car un même élément de contenu ne peut être classé dans deux catégories différentes de manière aléatoire. Ainsi, lorsque, dans une même phrase, nous retrouvions deux unités de signification distinctes, nous la coupions en deux pour ne pas retrouver la même unité de signification dans deux catégories différentes. Puis, pour terminer, les catégories doivent être objectives. Cela signifie que des codeurs différents devraient aboutir aux mêmes résultats que nous s'ils disposaient de notre grille de lecture. Comme nos catégories sont bien identifiées, nous

¹⁰² *Ibid.*, p. 36.

croyons qu'il est réaliste de penser que tel serait le cas si un autre chercheur effectuait à son tour notre recherche.

3.3.1.5 La préparation du matériel

Comme nous avons effectué l'analyse de contenu sur des documents qui étaient, pour la plupart, originellement présentés sous forme de texte, nous n'avons pas eu besoin de les transformer avant de débiter l'analyse. Le seul document à avoir subi des modifications est la circulaire de sollicitation qui nous a été remise sous forme de CD-Rom. Nous avons donc imprimé le texte de la circulaire sur des feuilles avant de débiter l'analyse. Pour leur part, les communiqués de presse ont été classés dans un ordre chronologique avant d'être soumis à la grille de lecture.

3.3.2 L'exploitation du matériel

Cette phase consiste essentiellement en opérations de codage en fonction des consignes préalablement formulées. Dans notre cas, nous nous sommes intéressé à la présence, dans les documents de notre corpus, des unités de signification répondant à l'une de nos quatre catégories. Le codage que nous avons effectué consiste en une transformation de la présentation du contenu des textes. Par transformation, nous entendons découpage et agrégation des unités de signification susceptibles de nous éclairer sur les caractéristiques précises de nos catégories.

L'unité d'enregistrement, ou l'unité de signification, est le segment du contenu à considérer comme unité de base en vue de la catégorisation. Pour notre analyse, nous avons défini l'unité de signification à une phrase ou à un groupe de mots traitant de l'un ou de l'autre des quatre thèmes des catégories de notre grille de lecture. L'énumération, ou le choix des règles de comptage, s'est surtout basée sur la présence (et l'absence) d'éléments, puis sur la co-

occurrence de ceux-ci. Dans le cas de la présence / absence d'éléments, nous considérons, par exemple, que le fait que tel argument favorable ou que l'utilisation de telle recommandation soit présent dans un texte est significatif et correspond à un indicateur. L'absence de certains éléments véhicule également du sens, et nous verrons lors du chapitre d'analyse quelle importance celle-ci peut avoir. Pour ce qui est de la co-occurrence, il s'agit de la présence simultanée de deux ou de plusieurs unités de signification dans un même segment de texte. Par exemple, l'association entre plusieurs unités de signification d'une même catégorie peut faire ressortir une idée ou un thème qui n'était pas visible à la première lecture.

Comme nous ne nous sommes pas attardé à la fréquence d'apparition des unités de signification dans un même document, nous avons opté pour une analyse de contenu qualitative plutôt que quantitative. À ce sujet, Bardin cite un auteur de la fin des années 1950, période où procédures quantitatives et procédures qualitatives alimentèrent un débat passionné aux États-Unis, qui affirme que :

L'approche quantitative est fondée sur la *fréquence* d'apparition de certains éléments du message. L'approche non quantitative a recours à des indicateurs non fréquentiels susceptibles d'autoriser des inférences ; par exemple la *présence (ou l'absence)* peut être un indice aussi (ou plus) fructueux que la fréquence d'apparition.¹⁰³

L'analyse de contenu qualitative comporte ses avantages et ses inconvénients. Elle est plus intuitive que l'approche quantitative, mais aussi plus souple. Elle s'adapte facilement à des indices non-prévus ou à l'évolution des hypothèses. L'analyse qualitative « est surtout valable pour faire des déductions spécifiques à propos d'un événement, d'une variable d'inférence précise et non pour des inférences générales »¹⁰⁴. Notre étude s'intéresse justement à faire des déductions spécifiques sur un événement précis, soit la communication

¹⁰³ *Ibid.*, p. 115.

¹⁰⁴ *Ibid.*, p. 115.

d'entreprise effectuée par BioChem lors de sa fusion avec Shire. Il semble donc que l'analyse qualitative soit toute indiquée pour répondre à notre objectif de recherche.

Il est important de noter que notre analyse ne s'est pas intéressée aux images (illustrations, photos, caricatures, graphiques, etc.) contenues dans les documents de notre corpus. Le texte a été le seul élément d'analyse. De plus, le positionnement des éléments de signification dans les documents n'a pas été considéré dans l'analyse. Par exemple, nous n'avons pas accordé un poids de sens au fait qu'une information soit positionnée en première page du journal ou en dernière page.

3.3.3 Traitement des résultats obtenus et interprétation

L'interprétation des résultats correspond au processus déductif appliqué aux unités de signification obtenues à partir des indices ou indicateurs préalablement établis. Il s'agit de l'étape d'inférence des données. Selon Bardin, ces inférences (ou déductions logiques) peuvent répondre à deux types de questions :

- qu'est-ce qui a *conduit* à tel énoncé ? Cela concerne les *causes* ou antécédents du message;
- quelles *suites* va probablement engendrer un tel énoncé ? Cela concerne les *effets* possibles des messages (exemple : effets d'une publicité, d'un propagande).

On peut donc inférer sur la source (l'émetteur et la situation dans laquelle il se trouve) et, mais le cas est plus rare et plus incertain, sur le destinataire de la communication.¹⁰⁵

En ce qui nous concerne, nous avons fait des inférences sur la source (causes) des messages, et nous nous sommes questionné sur les raisons et motifs qui ont poussé BioChem à avancer certains énoncés à ses publics et à leur en taire d'autres. Ainsi, après avoir comparé le contenu de nos catégories pour chacun des documents analysés, nous avons pu proposer des

¹⁰⁵ *Ibid.*, p. 40.

inférences et avancer des interprétations à propos de nos objectifs prévus et même concernant d'autres découvertes imprévues. Les aboutissements du traitement des résultats recueillis lors de la phase du codage vous sont exposés au chapitre de l'analyse.

3.4 L'entrevue semi-dirigée

L'entrevue semi-dirigée constitue la troisième méthode de cueillette de données utilisée pour cette recherche, après la collecte de la documentation générale et l'analyse de contenu. Nous avons utilisé cette technique une seule fois. L'entrevue que nous avons réalisée avec Madame Michèle Roy, Directrice du Service des communications corporatives de Shire BioChem et ex-Directrice du Service des communications corporatives chez BioChem Pharma, eût lieu le 17 janvier 2003. Les données recueillies lors de cet entretien avec une des « représentante » de l'entreprise BioChem Pharma nous ont permis de prendre le pouls de l'entreprise étudiée et ont servi de source de comparaison avec les résultats de l'analyse de contenu.

Afin de récolter les informations spécifiques dont nous avons besoin, nous avons choisi d'effectuer avec Madame Roy une entrevue semi-dirigée à questions ouvertes. Comme son nom l'indique, cette « forme d'entrevue s'accompagne d'un guide d'entretien comportant une série de questions ouvertes »¹⁰⁶. Le degré de liberté offert au répondant par ce type d'entretien est moindre que celui de l'entretien non-structuré, car contrairement à ce dernier, les questions y sont explicitement formulées. Cela dit, comme nous voulions circonscrire des questionnements précis, l'entrevue semi-dirigée était la meilleure approche pour apporter des réponses à nos interrogations spécifiques.

¹⁰⁶ Mayer, Robert, Ouellet, Francine, Saint-Jacques, Marie-Christine, Turcotte, Daniel et collaborateurs, *Méthodes de recherche en intervention sociale*, Gaëtan Morin, Boucherville, 2000, p. 120.

Avant d'en arriver à l'entrevue elle-même, nous avons dû entrer en contact avec Madame Roy, obtenir son accord pour une entrevue sur le sujet délicat de la fusion puis enfin, élaborer un plan d'entretien. Pour construire ce plan, nous avons tenu compte de nos objectifs de recherche ainsi que des buts de l'entretien. Voici, sous forme abrégée, l'objectif général ainsi que les objectifs spécifiques qui ont servis de base à la construction de notre plan d'entrevue :

Objectif général de l'entrevue :

- Obtenir des informations sur les stratégies de communication déployées par BioChem tout au long de son processus de fusion avec Shire.

Objectifs spécifiques :

- Connaître l'axe de communication de la campagne d'information à l'interne et à l'externe.
- Comprendre la responsabilité des différents Services de BioChem en ce qui a trait à la création et à la diffusion des communications sur la fusion.
- Savoir si la campagne a partiellement été organisée par des entreprises externes de relations publiques et/ou de publicité ou a plutôt été effectuée exclusivement à l'interne.
- Découvrir les objectifs de communication pour chacun des publics cibles lors de la fusion d'entreprises.
- Identifier les liens éventuels entre les différents supports de communication (communiqués de presse, rapport annuel, journal interne, etc.) et les publics cibles qu'ils cherchent à rejoindre.
- Amasser d'autres documents qui pourraient s'ajouter à notre corpus d'analyse.

Pendant l'entrevue, nous avons tenté d'obtenir des réponses complètes à chacune de nos questions. Nous n'avons pas pu enregistrer l'entrevue sur une bande audio, mais nous avons bien pris en note chacune des interventions de Madame Roy et avons retranscrit sous forme de verbatim l'ensemble de ses propos quelques heures après l'entretien. À la fin de l'entrevue, qui dura environ une heure et demie, nous avons récapitulé les grandes lignes des propos de Madame Roy et lui avons demandé si nous avions bien compris l'ensemble de ses

réponses et commentaires; elle a alors apporté quelques petites précisions, ce qui a conclu l'entrevue semi-dirigée.

3.5 Les limites de la méthode

Comme toute étude, notre recherche comporte ses limites. La première d'entre elles se situe au niveau du nombre d'éléments constituant notre corpus. Nous croyons qu'une interprétation plus juste de la communication d'entreprise effectuée par BioChem lors de sa fusion avec Shire aurait pu être faite si nous avions disposé d'un plus grand nombre d'outils de communication. Cette remarque s'applique surtout pour la communication envers les employés. En effet, nous avons pu, grâce à l'analyse du journal interne de mars 2001, émettre quelques constats sur les messages envoyés aux employés lors de la fusion. Cela dit, nous ne pouvons pas généraliser le contenu d'un seul journal à l'ensemble de la communication adressée aux employés. Nous savons que plusieurs autres moyens de communication ont été utilisés pour informer les employés sur le déroulement de la fusion et sur ses enjeux. Parmi ceux-ci figurent, notamment, la conférence donnée par M. Rolf Stahel (chef de la direction de Shire Pharmaceuticals) et D^r Francesco Bellini (président du conseil et chef de la direction de BioChem Pharma) le 11 décembre 2000, les nombreuses rencontres informelles entre les différentes équipes de travail, les mémos internes et le site web Intranet pour le personnel.

La deuxième limite qui est apparue au niveau méthodologique a été notre faible influence pour l'obtention d'informations et de documents. Ce que nous voulons exprimer ici, c'est notre vulnérabilité et notre dépendance face à l'équipe du Service des communications corporatives de Shire BioChem pour l'obtention de renseignements concernant notre objectif de recherche. En effet, comme BioChem n'existait plus lorsque nous avons débuté notre étude (automne 2002), il était difficile de trouver par nous-même des informations sur ses actions passées. Par exemple, le site Internet de BioChem a été détruit suite à la fusion, et

nous ne retrouvons que très peu d'informations sur Shire BioChem sur leur nouveau site Internet, soit celui de Shire Pharmaceuticals Group plc.

De ce fait, nous avons dû passer par le Service des communications corporatives pour obtenir chacun des éléments de notre corpus, ce qui est une source biaisée, étant juge et partie quant à l'évaluation des stratégies de communication. Évidemment, nous avons utilisé tous les documents qui nous ont été soumis, mais nous n'avons pas eu accès à un bon nombre d'outils de communication privés. En outre, une dernière limite pourrait être évoquée : notre analyse ne nous permet pas de vérifier les stratégies de communication et les lignes de presse « imposées » par Shire à Biochem Pharma. Cette étude pourrait faire l'objet d'une recherche doctorale puisqu'elle soulève une autre problématique.

Le fait que nous avons peu de pouvoir sur l'obtention des documents a été quelque peu inquiétant au début de notre recherche, car nous ne savions pas si nous en détiendrons assez pour mener une étude intégrale et cohérente. Heureusement, nous avons tout de même obtenu tous les communiqués de presse et les plus importants documents envoyés aux investisseurs. De plus, l'équipe du Service des communications corporatives nous a accordé une entrevue, malgré un horaire extrêmement chargé. Ainsi, nous croyons que les résultats de notre analyse sont fiables, surtout quant à la communication formelle et officielle, mais nous ne pourrions pas généraliser avec certitude les conclusions auxquelles nous sommes arrivé à l'ensemble des actions de communications effectuées par BioChem lors de son processus de fusion avec Shire (surtout à l'interne, vu le manque de représentativité du journal interne par rapport à la multitude de messages qui ont dû être diffusés aux employés lors de la fusion).

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre fait état des données recueillies lors de l'entrevue effectuée avec Madame Roy et de celles qui composent les différents éléments de notre corpus d'analyse. Grâce à la collaboration de la Directrice du Service des communications corporatives chez Shire BioChem et à celle de son adjointe administrative, plusieurs moyens de communication utilisés par BioChem Pharma inc., lors de sa fusion avec Shire Pharmaceuticals Group plc, ont pu être répertoriés pour les fins de notre étude. Le contenu de ces moyens, visant à informer les différents publics cibles engagés dans la transition, est présenté dans ce chapitre.

Nous présentons d'abord les faits saillants et les principaux thèmes abordés lors de notre entretien avec Madame Michèle Roy, Directrice actuelle du Service des communications corporatives chez Shire BioChem. Par la suite, nous exposons, sous forme de tableaux, le contenu des autres éléments de notre corpus. Il s'agit du journal interne publié en mars 2001, des communiqués de presse divulgués entre le 11 décembre 2000 et le 11 mai 2001 ainsi que de la lettre aux actionnaires et de la circulaire de sollicitation, tous deux envoyés aux porteurs de titres de BioChem Pharma le 22 février 2001. Chacun de ces moyens de communication a été soumis à une grille de lecture. Cette grille, constituée de quatre catégories dont nous traiterons en détail à la section 4.2, a servi à classer les données les plus pertinentes à notre recherche. Les résultats sont insérés dans des tableaux afin d'exposer les données de façon synthétique.

4.1 L'entrevue semi-dirigée

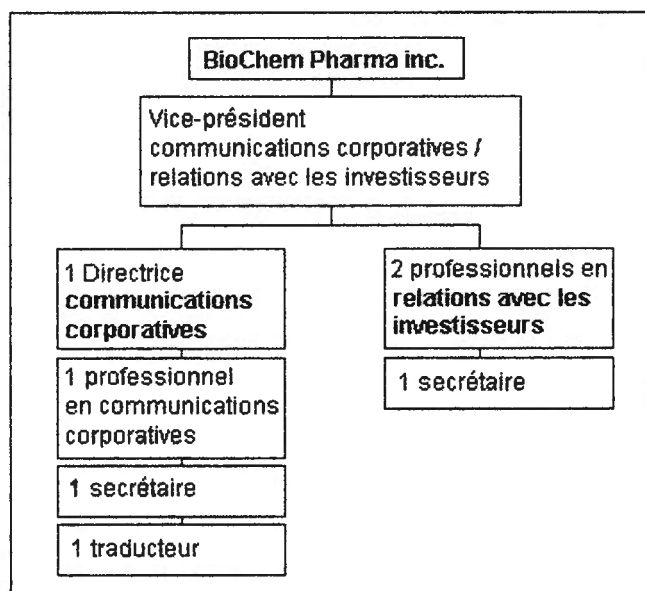
Le 17 janvier 2003, à Laval, nous avons rencontré Madame Michèle Roy, Directrice du Service des communications corporatives de Shire BioChem et ex-Directrice du Service des communications corporatives chez BioChem Pharma. Au cours de l'entretien, qui dura environ une heure trente, nous l'avons questionné sur divers aspects, allant de ses fonctions générales jusqu'à des éléments plus spécifiques, tels les stratégies de communication élaborées dans le cadre de la fusion. L'entrevue semi-dirigée s'est déroulée dans une

atmosphère détendue et propice à l'échange. Nous présentons les résultats de cet entretien dans les pages qui suivent¹⁰⁷.

4.1.1 Structure et fonctions du Service des communications corporatives

Selon les propos de Madame Roy, avant la fusion, BioChem Pharma disposait d'un Service des communications corporatives composé de huit personnes. Les communications corporatives et les relations avec les investisseurs formaient un seul et même Service. À sa tête siégeait un Vice-président, qui était soutenu par une Directrice aux communications corporatives (Madame Roy), trois professionnels, deux secrétaires et un traducteur.

Figure 4.1 Structure du Service des communications corporatives chez BioChem Pharma avant la fusion

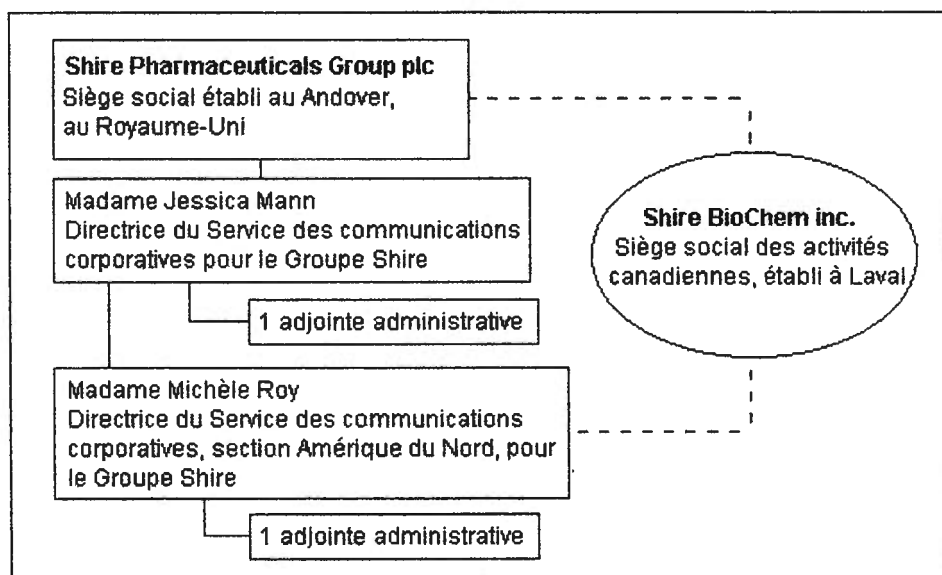


¹⁰⁷ Nous ne faisons ici que rapporter les propos de Madame Roy. Toutes les idées avancées dans la section 4.1 sont celles de Madame Roy. Certains éléments de l'entrevue seront discutés dans le chapitre suivant (analyse).

Le Service des communications corporatives n'existait pas chez Shire avant sa fusion avec BioChem Pharma. À ce moment, Shire disposait uniquement d'un Service des relations avec les investisseurs. Suite à la fusion, deux postes ont été abolis dans le Service des relations avec les investisseurs à Laval et un nouveau poste a été créé en communications corporatives en Angleterre. Ainsi, à l'heure actuelle, le Service des communications corporatives est dirigé par Madame Jessica Mann qui est basée en Angleterre et responsable des communications corporatives mondiales pour le Groupe Shire. Cette personne est secondée par une adjointe administrative, qui travaille également avec le Vice-président du Service des relations avec les investisseurs.

À Laval, Madame Roy est en charge du Service des communications corporative de Shire BioChem. Elle est responsable des communications corporatives du Groupe Shire pour l'Amérique du Nord. Son adjointe, Madame Carole Archambault, travaille également avec le Service des relation avec les investisseurs. Ainsi, le Service des communications corporatives, chez Shire, est composé de deux Directrices et de leurs adjointes.

Figure 4.2 Structure du Service des communications corporatives chez Shire Pharmaceuticals Group suite à la fusion avec BioChem Pharma



Les tâches de Madame Roy, en tant que Directrice du Service des communications corporatives en Amérique du Nord, sont variées. Néanmoins, ses fonctions principales englobent les relations avec les médias, la gestion des contributions en dons et commandites, le conseil stratégique, la publicité corporative, la communication avec les employés, l'entretien des relations gouvernementales, la gestion du contenu du site Internet en collaboration avec la Grande-Bretagne, la production de matériel de communication (communiqués de presse, journaux corporatifs, etc.) ainsi que la réponse aux demandes d'information.

Par ailleurs, le Service des communications corporatives est en charge de la communication avec tous les publics externes, sauf pour deux publics spécifiques. Le premier public à être exclu des cibles de la communication corporative est le public financier. Celui-ci est pris en charge par le Service des relations avec les investisseurs. Le second public à ne pas faire partie des cibles de la communication corporative est celui composé des patients et des médecins. La communication avec ce public relève du Service de l'information médicale.

En ce qui a trait à la communication interne, le Service des communications corporatives partage le mandat avec le Service des ressources humaines. Le Service des communications corporatives est responsable de diffuser les messages d'ordre « corporatifs », c'est-à-dire ceux qui touchent tous les employés du Groupe Shire. Par exemple, le Service a créé, suite à la fusion, un journal d'entreprise nommé Shire Dynamics. Ce journal, envoyé aux 1 800 employés de Shire à travers le monde, a pour objectif d'expliquer la stratégie générale de l'entreprise. Trois numéros sont produits chaque année. Pour sa part, le Service des ressources humaines diffuse plutôt les nouvelles d'ordre local. Il est en charge des messages diffusés sur l'intranet de Shire BioChem pour les employés de Laval.

Au niveau de la communication marketing et de la publicité, le Service des communications corporatives est responsable de tout ce qui a trait à la publicité corporative. Par exemple, c'est lui qui produit le cahier spécial consacré à la stratégie globale de Shire qui est glissé dans le journal *Les Affaires*. Par contre, à partir du moment où il s'agit de publicité

concernant les produits vendus par l'entreprise, la publicité est alors prise en charge par le Service du marketing. Cela dit, Madame Roy souligne que les différents Services travaillent très étroitement ensemble. Les gens se consultent beaucoup d'un Service à l'autre. Chez Shire BioChem, une telle collaboration entre les ressources à l'interne est privilégiée afin de créer une communication cohérente, surtout pour les messages qui tiennent compte des réalités et des nouveautés des différents Services.

4.1.2 Stratégie de communication déployée lors du processus de fusion

Au cours de l'entrevue, nous avons demandé à Madame Roy si BioChem Pharma avait travaillé en collaboration avec des agences externes de relations publiques ou de publicité lors de son processus de fusion avec Shire. D'après elle, tout ce qui touche à l'élaboration de la stratégie de communication de Shire se fait à l'interne. Le « core », le nœud de la stratégie est pensé à l'interne. Aux États-Unis, Shire travaille plus étroitement avec des firmes de relations publiques. Au Canada, Shire BioChem travaille avec des firmes externes uniquement de manière ponctuelle. Par exemple, le Service des communications corporatives fait appel à un rédacteur de discours lorsqu'une allocution importante doit être prononcée par un dirigeant de l'entreprise. Une expertise spécifique de ce genre est sollicitée lorsque l'on sait que des experts dans certains domaines peuvent réaliser un meilleur travail que le personnel à l'interne. Il en est de même pour la conception du rapport annuel alors que certains spécialistes de l'externe collaborent au projet.

L'annonce de l'intention de fusion entre BioChem Pharma et Shire Pharmaceuticals Group a été diffusée le 11 décembre 2000. Selon les résultats de notre entrevue avec Madame Roy, plusieurs stratégies de communication ont été élaborées chez BioChem pour informer les acteurs concernés par les transitions à venir, suite à cette annonce. La première étape a été de concevoir et de rédiger un plan de communication afin de bien dégager les objectifs de la communication qui serait effectuée tout au long du processus de fusion. L'objectif principal

était de bien expliquer aux différents publics cibles pourquoi BioChem Pharma fusionnait avec Shire Pharmaceuticals, et pourquoi Shire allait assumer la direction de BioChem.

Selon Madame Roy ; « BioChem Pharma jouissait d'un taux de notoriété très élevé au Québec et au Canada. C'était une entreprise très connue »¹⁰⁸. Toutes les parties prenantes voulaient savoir ce qu'il adviendrait du fleuron de l'industrie pharmaceutique canadienne. Selon elle, comme certaines fusions ont eu, dans le passé, des conséquences désastreuses au plan des employés (mises à pieds massives)¹⁰⁹, une crainte chez les employés et une réprobation dans la société canadienne se sont vite installées suite à l'annonce d'intention de fusion entre BioChem et Shire. Madame Roy de dire : « On savait fort bien que les gens diraient : ils ont vendu leur âme au diable ». Il était donc important pour BioChem Pharma de rassurer la population, de lui dire que l'entreprise ne laisserait tomber ni le Québec, ni ses employés.

4.1.3 Les publics cibles

Trois publics principaux ont été visés par les actions de communication menées au cours du processus de fusion. Il s'agit des médias, des investisseurs et des employés. En ce qui a trait aux médias, plusieurs moyens ont été déployés par le Service des communications corporatives de BioChem Pharma pour dialoguer avec les journalistes au sujet de la fusion. Ceux-ci ont été les communiqués de presse, la conférence de presse et des entrevues en dyade, au cours desquelles Madame Roy reçut personnellement les journalistes. Une conférence de presse a été tenue le jour de l'annonce de l'intention de fusion le 11 décembre 2000 à 9h15, en simultané avec celle organisée par Shire en Angleterre. Madame Roy et ses collègues travaillèrent jour et nuit à la préparation de l'événement au cours de la fin de

¹⁰⁸ Aucun résultat d'étude ou de sondage ne nous a été fourni pour appuyer ces affirmations.

¹⁰⁹ Comme le rapporte Omar Aktouf dans son ouvrage *La stratégie de l'autruche* (Écosociété, Montréal, 2002, p. 325), un exemple bien significatif nous a été fourni lorsque l'entreprise de produits pharmaceutiques Norvartis, résultant de la fusion de deux géants du domaine, Ciba-Geigy et Sandoz, a licencié 10 000 employés tout en réalisant lors de la fusion 3 milliards de dollars de bénéfices.

semaine précédant l'annonce. Les journalistes furent invités très tôt le matin du 11 décembre. Madame Roy considère avoir obtenu une bonne couverture médiatique pour cette conférence de presse¹¹⁰.

Selon Madame Roy, en s'adressant aux journalistes, l'entreprise rejoignait également la communauté, c'est-à-dire la population du Québec et du Canada. La fusion de BioChem Pharma devait être expliquée clairement car elle était très critiquée. Les employés du Service des communications corporatives comprenaient qu'il s'agissait, en plus d'une transition organisationnelle majeure chez BioChem, d'un enjeu politique important. Effectivement, vu la faiblesse du dollar canadien, BioChem n'était pas la première entreprise à passer aux mains d'intérêts étrangers.

Le second public, composé des investisseurs et des analystes financiers, a été invité à échanger sur le thème de la fusion avec les représentants de l'entreprise à plusieurs reprises. Les moyens qui ont été utilisés pour rejoindre ces acteurs ont été la conférence téléphonique, l'assemblée d'actionnaires, le rapport annuel et d'autres documents écrits sur les détails financiers de la fusion (comme le document de 447 pages intitulé « Circulaire de sollicitation de procurations », émis le 22 février 2001 afin de préparer les acteurs financiers à l'assemblée extraordinaire qui eut lieu le 29 mars 2001).

Finalement, le troisième public qui a été considéré par le Service des communications corporatives de BioChem Pharma lors de la fusion fût celui constitué de ses employés. Plusieurs moyens ont été utilisés pour échanger avec ceux-ci tout au long du processus de fusion. En premier lieu, une rencontre a été organisée entre les dirigeants et les employés, deux heures après l'annonce officielle de la fusion en conférence de presse le 11 décembre 2000, au siège social de BioChem Pharma à Laval. Le chef de la direction de Shire Pharmaceuticals, M. Rolf Stahel, et le président du conseil et chef de la direction de

¹¹⁰ Comme nous n'avons pas effectué d'analyse de presse pour la couverture de l'événement, nous ne pouvons valider les propos de Madame Roy. Cependant, il serait intéressant de s'y pencher lors d'une recherche ultérieure.

BioChem, D^r Francesco Bellini, étaient tous deux présents. L'objectif de leur intervention était de sécuriser les employés. À cet effet, Madame Roy affirme que : « Comme la question “est-ce que je vais perdre mon job ?” se lisait sur toutes les lèvres, les dirigeants ont bien expliqué aux employés qu'ils n'effectuaient pas la fusion pour diminuer les effectifs de 30%, mais pour des fins de complémentarité ».

Cinq mois s'écoulèrent entre l'annonce de l'intention de fusion (11 décembre 2000) et la clôture de l'entente (11 mai 2001) période qui, selon Madame Roy, a été plus longue que pour la majorité des entreprises qui fusionnent. La principale raison pour laquelle l'entente n'a pas été clôturée plus tôt est que les deux entreprises attendaient un avis du ministre de l'Industrie, ministre responsable de la Loi sur investissement Canada, qui devait annoncer l'approbation de la fusion par Shire avec BioChem. Durant cette période, peu d'informations ont été communiquées aux employés, car les deux entreprises, chacune en attente de l'approbation du ministre responsable de ce dossier dans son pays, ne pouvaient dévoiler des renseignements stratégiques, de peur que la fusion ne soit pas approuvée.

Dès l'annonce de l'intention de fusion en décembre 2000, le moral des employés a été gravement ébranlé. D'après Madame Roy, l'entreprise en a été paralysée. En janvier 2001, la grande majorité d'entre eux n'atteignirent pas leurs objectifs au travail et la productivité au sein de l'entreprise se mit à diminuer. Comme il était difficile d'obtenir des détails sur la fusion, les cadres ont plutôt misé sur des rencontres fréquentes avec leurs employés afin de traverser sans trop de heurts cette étape difficile. Au cours de ces cinq mois d'attente, des rencontres formelles, mais aussi informelles, ont souvent eut lieu sur les lieux de travail, entre les employés et leur superviseur. Le but de ces rencontres n'était pas de divulguer des informations nouvelles, car elles étaient rares, mais plutôt de faire savoir aux employés qu'ils étaient écoutés et tenus au courant des récents développements, quitte à les informer que rien de nouveau ne s'était produit depuis la dernière rencontre. Ainsi, les cadres ne pouvaient pas dire avec certitude à leurs employés s'ils conserveraient leur poste une fois l'entente conclue, mais tous les employés, cadres inclus, étaient dans cette même situation. Ils tâchaient donc de s'encourager mutuellement en attendant le dénouement de l'affaire.

Plusieurs rumeurs ont circulé au cours de cette période. C'était aussi pour diminuer l'anxiété causée par ces rumeurs que les superviseurs et leur équipe se rencontraient fréquemment. En mars 2001, un numéro spécial de journal interne, intitulé *Info Fusion*, a été conçu et distribué pour rappeler aux employés qu'ils n'étaient pas laissés pour compte. Il y avait un besoin palpable d'information chez les employés. Comme le mentionne Madame Roy : « L'être humain a horreur du vide ». Dans ce document, on a voulu bien expliquer la complémentarité des deux entreprises. Mais il fallait être prudent, car le moral des employés était très bas. On ne pouvait toujours pas répondre à leur principale préoccupation : qu'adviendrait-il de leur emploi ?

4.1.4 Message moteur et éléments invariants de communication

Nous avons demandé à Madame Roy s'il y avait un message moteur, ou un message de base, sur lequel s'appuyait la campagne de communication de la fusion. Elle a précisé que le Service des communications corporatives voulait principalement rassurer ses publics cibles et leur expliquer le mieux possible les motifs et conséquences de la fusion. Dans le cadre de notre cueillette des données, nous avons aussi obtenu de l'information concernant les éléments sur lesquels reposaient les axes de communication externe et interne. Selon Madame Roy, BioChem était considérée, à l'externe, comme le fleuron de l'entreprise pharmaceutique canadienne. Les attentes de la population envers cette entreprise étaient très élevées et il a fallu gérer la déception causée par l'annonce de l'intention de fusion. Pour sa part, le public interne était très exigeant, car les employés de BioChem Pharma étaient pour la plupart des personnes très éduquées et bien renseignées.

Puis, nous avons demandé à Madame Roy si des éléments invariants faisaient partie de tous les messages émis par l'entreprise, sans considérer le public auquel l'information était destinée. Elle répondit qu'en effet un message de base était diffusé : « Il s'agissait de communiquer comment on pouvait continuer de faire grandir l'entreprise au Canada. Pour les journalistes, les employés et les actionnaires, on traitait des mêmes enjeux. Seulement, on

adaptait les messages aux intérêts spécifiques du public cible visé. On allait plus en détail sur certains aspects selon les publics ». Le Service des communications corporatives a toujours été conscient de l'importance de la cohérence et de la constance des affirmations faites d'un public à l'autre, et a joué la carte de la transparence dès le début, selon Madame Roy.

4.2 La communication interne

Le moyen de communication auquel nous avons eu recours pour examiner la communication interne chez BioChem Pharma, lors de sa fusion avec Shire, est un journal qui a été publié en mars 2001. Il s'agit d'un document de huit pages qui vise à informer les employés de BioChem Pharma sur divers aspects de la fusion. Nous avons soumis le journal à une grille de lecture pour en réaliser l'analyse de contenu. Cette opération nous a permis de recenser divers éléments qui caractérisent le contenu de cet outil de communication. La grille de lecture que nous avons utilisée pour systématiser le contenu du journal interne a été appliquée à tous les autres moyens de communication faisant partie de notre corpus, soit les communiqués de presse, la lettre aux actionnaires ainsi que la circulaire de sollicitation. Cela dit, l'entrevue n'a pas été analysée avec cette grille de lecture car son contenu ne s'y prêtait pas et parce que nous voulions l'utiliser pour étoffer, confirmer et/ou valider les résultats d'analyse.

La grille de lecture comprend quatre catégories distinctes. La première concerne les arguments en faveur de la fusion, soit l'argumentaire (phrases ou groupes de mots) qui souligne les avantages de la fusion entre les deux entreprises. La deuxième catégorie inventorie les facteurs de risque liés à la fusion, c'est-à-dire les phrases ou groupes de mots qui renferment des mises en garde quant à la fusion. La troisième catégorie est constituée des recommandations proposées par l'entreprise quant aux attitudes et/ou aux actions à adopter par rapport à l'opération de fusion. Finalement, la dernière catégorie recense les expressions et termes particuliers – utilisés pour parler de la fusion – que l'on retrouve à travers les différents messages. Dans cette dernière catégorie, nous retrouvons des adjectifs, des noms

ou des verbes qui dépeignent la fusion de manière imagée, ou simplement qui nous semblent contenir un sens latent quelconque.

Les résultats de l'application de la grille de lecture à notre corpus sont présentés sous forme de tableaux. Il y a un tableau par catégorie. Ceux-ci sont composés de deux colonnes. Celle de gauche contient les unités de signification qui correspondent à la catégorie de la grille de lecture. La colonne de droite, intitulée « Mots clés », synthétise en quelques mots le contenu de la première colonne. Elle permet de se représenter rapidement le contenu de la catégorie. Les quatre tableaux qui suivent présentent les unités de signification recueillies dans le journal interne. Chacun d'entre eux est consacré à une catégorie de la grille de lecture. Le premier tableau expose les avantages de la fusion cités dans le journal.

Tableau 4.1 Résultats obtenus après avoir assujetti le journal interne à la première catégorie de la grille de lecture : les arguments en faveur de la fusion

ARGUMENTS EN FAVEUR DE LA FUSION	MOTS CLÉS
Naissance d'un chef de file mondial dans le domaine des sociétés pharmaceutiques spécialisées.	Chef de file mondial
Permet de réunir deux groupes qui connaissent beaucoup de succès et dont les forces, les activités et les compétences se complètent. Les différences de chaque société en font d'excellents partenaires pour cette fusion car leurs perspectives scientifiques, leur infrastructure de commercialisation et leurs ressources financières se complètent parfaitement.	Complémentarité
Devrait permettre une meilleure rentabilité et une meilleure croissance des deux entreprises.	Rentabilité
C'est à l'unanimité que les conseils d'administration de Shire et de BioChem Pharma ont voté en faveur de la fusion.	Approbation par le CA à l'unanimité
Permettra d'élargir et d'améliorer le portefeuille de produits.	Plus de produits
Meilleur service grâce aux ressources accrues en matière de vente et de commercialisation (force de vente accrue d'environ 600 personnes).	Plus de vendeurs Meilleur service

Nous serons en mesure d'offrir à nos clients une gamme élargie de produits affichant une plus grande pertinence thérapeutique.	Pertinence thérapeutique
La fusion nous donne la capacité de renforcer et de diversifier notre portefeuille de développement de produits.	Plus de produits en développement
[Améliore] notre capacité à développer des médicaments à l'interne.	Développement à l'interne
L'expertise clinique et réglementaire de Shire sera, en outre, parfaitement complétée par les forces de BioChem en matière d'identification de produits à potentiel élevé et de recherche pré-clinique.	Parfaite complémentarité
Des ressources financières accrues nous permettront d'élargir et d'accélérer nos activités d'identification de nouveaux produits, d'acquisition de licences et de développement.	Rentabilité financière
Accroît nos capacités en vente et en commercialisation dans sept des huit plus importants marchés.	Augmentation des parts de marché
La fusion rehaussera nos bénéfices d'ici un an.	Hausse bénéfices à court terme
On obtient une société qui est très stable financièrement.	Stabilité financière
La fusion permet de réaliser, en une étape unique, des projets que les deux sociétés allaient accomplir éventuellement.	Économie de temps

Tableau 4.2 Résultats obtenus après avoir assujetti le journal interne à la deuxième catégorie de la grille de lecture : les facteurs de risque liés à la fusion

MISES EN GARDE (FACTEURS DE RISQUE LIÉS À LA FUSION)	MOTS CLÉS
Le changement peut être inquiétant, [particulièrement au début d'une nouvelle relation.] ¹¹¹	Inquiétude

¹¹¹ L'extrait entre crochets est répertorié dans la catégorie Expressions et termes particuliers.

Tableau 4.3 Résultats obtenus après avoir assujetti le journal interne à la troisième catégorie de la grille de lecture : les recommandations quant aux attitudes et/ou aux actions à adopter

RECOMMANDATIONS	MOTS CLÉS
Je vous invite à aborder cette fusion avec enthousiasme, puisqu'elle constitue une véritable occasion, tant pour la société que pour ses employés.	Enthousiasme

Tableau 4.4 Résultats obtenus après avoir assujetti le journal interne à la quatrième catégorie de la grille de lecture : expressions et termes particuliers utilisés pour parler de la fusion

EXPRESSIONS ET TERMES PARTICULIERS	MOTS CLÉS
La fusion de Shire Pharmaceuticals et de BioChem Pharma donnera naissance à un nouveau chef de file parmi les principales compagnies pharmaceutiques spécialisées à l'échelle mondiale.	Naissance
[Le changement peut être inquiétant,] particulièrement au début d'une nouvelle relation. ¹¹²	Nouvelle relation
Les deux sociétés formées sont maintenant destinées à unir leur force	Destinée
La fusion entre Shire Pharmaceuticals Group et BioChem Pharma constitue un mariage parfait.	Mariage parfait
Certains disent que la perfection n'est pas de ce monde, mais l'on peut dire qu'il s'agit ici d'une exception.	Cas parfait, exception à la règle
Il s'agit du meilleur projet de fusion entre deux sociétés de R&D.	Le meilleur projet
Voilà une parfaite complémentarité.	Parfaite complémentarité
L'impact de cette fusion ne peut être que positif.	Impact forcément positif
En décembre dernier, BioChem Pharma et Shire Pharmaceuticals ont toutes deux fait un grand pas en avant afin de devenir un chef de file...	Grand pas en avant
Le mariage de nos deux sociétés donnera naissance à une nouvelle force vive dans le monde pharmaceutique.	Mariage/naissance Force vive

¹¹² L'extrait entre crochets est répertorié dans la catégorie Mises en garde (facteurs de risque liés à la fusion).

4.3 La communication destinée aux médias

Les outils de communication utilisés pour illustrer la communication entretenue avec les médias lors du processus de fusion entre BioChem et Shire sont les communiqués de presse divulgués par l'entreprise. Au nombre de neuf, ces communiqués ont été répertoriés en deux groupes distincts. Le premier communiqué de presse concernant l'intention de fusion entre les deux entreprises, diffusé le 11 décembre 2000 et comprenant 21 pages, constitue, à lui seul, le premier groupe auquel nous avons appliqué la grille de lecture. Puis, les huit autres communiqués, rendus publics entre le 29 mars et le 11 mai 2001 et constituant un total de 15 pages, ont été soumis à la grille de lecture l'un à la suite de l'autre, en un seul bloc.

La raison pour laquelle nous avons séparé les communiqués en deux groupes est que la grande majorité des éléments relevés avec notre grille de lecture faisaient partie du premier communiqué de presse. Nous avons voulu montrer cette répartition en scindant l'examen du contenu des communiqués en deux étapes, la première s'attardant au communiqué principal, et la seconde examinant les communiqués satellites. Les quatre tableaux qui suivent présentent les résultats obtenus suite à l'observation et la classification, dans nos catégories, du contenu communiqué de presse du 11 décembre 2000, soit le communiqué principal.

Tableau 4.5 Arguments en faveur de la fusion recensés dans le communiqué de presse du 11 décembre 2000

ARGUMENTS EN FAVEUR DE LA FUSION	MOTS CLÉS
Fusion de Shire avec BioChem afin de former un chef de file mondial dans le domaine des sociétés pharmaceutiques spécialisées.	Chef de file mondial
Crée l'une des plus grandes sociétés pharmaceutiques spécialisées du monde.	Joueur important dans le monde
Accroît et élargit le portefeuille de produits	Plus de produits
Donne de la profondeur au pipeline de projets	Plus de projets

Les projets de BioChem qui sont encore au stade précoce de leur développement sont complémentaires à ceux de Shire qui sont rendus à un stade plus avancé de leur développement	Projets complémentaires
Réunit les forces complémentaires des partenaires de la fusion.	Forces complémentaires
Génère un flux de trésorerie solide.	Plus d'argent
Augmentation du bénéfice de Shire au cours de la première année complète d'activité de l'entité résultant de la fusion.	Augmentation des bénéfices à c.t.
Crée un groupe plus important.	Plus grand groupe
Le conseil d'administration de Shire et celui de BioChem ont approuvé la fusion à l'unanimité.	Approbation par le CA
On prévoit que cette fusion sera comptabilisée comme une mise en commun d'intérêts.	Mise en commun d'intérêts
Les administrateurs de Shire et de BioChem croient qu'à long terme, la fusion élargit considérablement les perspectives d'avenir de l'entité résultant de la fusion.	Élargissement des perspectives d'avenir
Shire a connu une croissance significative au cours des cinq dernières années, avec des ventes qui sont passées de 137,6 millions de dollars US en 1995 à 401,5 millions de dollars US en 1999, ce qui représente une augmentation annuelle de 30,7 %.	Forte croissance de Shire

Tableau 4.6 Facteurs de risque liés à la fusion, recensés dans le communiqué de presse du 11 décembre 2000

MISES EN GARDE (FACTEURS DE RISQUE LIÉS À LA FUSION)	MOTS CLÉS
Les déclarations contenues dans le présent communiqué concernant les activités de Shire et de BioChem qui ne constituent pas des faits historiques, notamment les bénéfices potentiels et les synergies liés à la fusion, sont des déclarations prospectives, qui comportent des risques et des incertitudes.	Déclarations prospectives
Parmi ces risques et ces incertitudes figurent les capacités de Shire et de BioChem à réaliser la fusion ainsi qu'à matérialiser les synergies et les avantages décrits précédemment.	Synergies et avantages incertains

Tableau 4.7 Recommandations recensées dans le communiqué de presse du 11 décembre 2000

RECOMMANDATIONS	MOTS CLÉS
Il est fortement conseillé aux investisseurs de lire la circulaire d'information, de même que tout autre document pertinent qui sera remis à la SEC (<i>US Securities and Exchange Commission</i>), car ces documents contiendront des renseignements importants.	Investisseurs : lire la circulaire d'information

Tableau 4.8 Expressions et termes particuliers recensés dans le communiqué de presse du 11 décembre 2000

EXPRESSIONS ET TERMES PARTICULIERS	MOTS CLÉS
Cette fusion constitue une autre étape importante dans la création de l'une des sociétés pharmaceutiques spécialisées les plus importantes du monde.	Étape importante
Il s'agit d'une opération très stratégique et très positive pour l'entreprise et ses actionnaires.	Opération très stratégique et positive
Nous sommes emballés à l'idée de ce que sera l'entité résultant de la fusion.	Emballement
La fusion capitalise sur les habiletés complémentaires des deux entreprises.	Capitalisation
La force de BioChem est complémentaire au leadership de Shire.	Force/leadership

Les huit autres communiqués de presse ont par la suite été soumis à notre grille de lecture. Il s'agit des communiqués datés du 29 mars 2001 (un premier communiqué de deux pages et un second d'une page), du 5 avril 2001 (deux pages), du 26 avril 2001 (deux pages), du 30 avril 2001 (deux pages), du 8 mai 2001 (deux pages), du 9 mai 2001 (deux pages) et du 11 mai 2001 (deux pages). Parmi ces huit communiqués satellites, très peu d'éléments se rapportaient à nos quatre catégories. En fait, nous n'avons trouvé aucun item pour les catégories nommées « Recommandations » et « Expressions et termes particuliers ». Nous présentons les résultats dans les tableaux qui suivent.

Tableau 4.9 Arguments en faveur de la fusion recensés dans les huit communiqués de presse rendus publics entre le 29 mars 2001 et le 11 mai 2001

ARGUMENTS EN FAVEUR DE LA FUSION	MOTS CLÉS
Shire demeure fermement convaincue que cette transaction profitera aussi bien à BioChem et au Canada.	Bénéfique pour le Canada et BioChem
Les administrateurs de Shire et de BioChem continuent de croire au bien-fondé de la fusion autant d'un point de vue stratégique que financier.	Bien-fondé stratégique et financier

Tableau 4.10 Facteurs de risque liés à la fusion recensés dans les huit communiqués de presse rendus publics entre le 29 mars 2001 et le 11 mai 2001

MISES EN GARDE (FACTEURS DE RISQUE LIÉS À LA FUSION)	MOTS CLÉS
En se fondant sur les déclarations présentées par Shire, le ministre a plutôt fait savoir à celle-ci qu'il n'était pas pour le moment convaincu que la fusion envisagée serait à l'avantage du Canada.	Pas d'avantage pour le Canada

4.4 La communication visant le public financier

Deux moyens de communication ont été retenus afin d'interpréter la communication visant le public financier. Le premier d'entre eux est une lettre destinée aux porteurs de titres de BioChem Pharma. Cette lettre, datée du 22 février 2001 et comptant trois pages, a été envoyée aux actionnaires pour les convoquer à l'assemblée extraordinaire du 29 mars 2001, date à laquelle ils seraient invités à voter pour ou contre la fusion. Le second moyen de communication, intitulé « Circulaire de sollicitation de procurations », est un document de 447 pages (incluant les annexes) qui traite de divers aspects de la fusion.

Nous avons d'abord appliqué notre grille de lecture à la lettre aux actionnaires. Même si ce moyen de communication ne compte que trois pages, plusieurs éléments de contenu y ont été

relevés. Nous présentons les résultats obtenus dans les tableaux suivants. Il est à noter qu'aucun élément n'a été recensé pour la catégorie « Facteurs de risque liés à la fusion » dans la lettre aux actionnaires.

Tableau 4.11 Arguments en faveur de la fusion recensés dans la lettre aux actionnaires du 22 février 2001

ARGUMENTS EN FAVEUR DE LA FUSION	MOTS CLÉS
Une des plus importantes sociétés pharmaceutiques spécialisées du monde.	Nouvelle entreprise = importance mondiale
Le conseil d'administration est d'avis que les dispositions de la convention de fusion et de l'arrangement sont équitables, du point de vue financier, pour les porteurs de titres de BioChem et dans l'intérêt de BioChem.	Arrangement équitable financièrement
Le conseil d'administration a approuvé à l'unanimité la convention de fusion et l'arrangement.	Approbation du CA
Nous avons la certitude que la fusion avec Shire sera un succès.	Succès assuré
Nous croyons que les sociétés regroupées se trouveront dans une meilleure position pour tirer parti des possibilités...	Meilleure position

Tableau 4.12 Recommandations prescrites dans la lettre aux actionnaires du 22 février 2001

RECOMMANDATIONS	MOTS CLÉS
À l'assemblée, vous serez invité à examiner et à approuver un plan d'arrangement prévoyant la fusion de BioChem et de Shire.	Examiner et approuver
[Le conseil d'administration] recommande aux porteurs de titres de BioChem de voter en faveur de la résolution approuvant l'arrangement.	Voter en faveur
Nous vous invitons à consulter vos conseillers financier, juridique et fiscal avant de prendre la décision de recevoir des actions échangeables, des ADS de Shire ou des actions ordinaires de Shire lorsque l'arrangement aura été approuvé.	Consulter des experts

Nous vous recommandons vivement d'étudier avec soin toute l'information fournie dans la circulaire.	Bien étudier la circulaire
Veuillez lire attentivement les instructions données dans les lettres d'envoi et formules de choix.	Lire attentivement

Tableau 4.13 Expressions et termes particuliers recensés dans la lettre aux actionnaires du 22 février 2001

EXPRESSIONS ET TERMES PARTICULIERS	MOTS CLÉS
Le conseil d'administration considère le projet de fusion avec Shire comme un événement d'une importance capitale pour BioChem.	Importance capitale
La fusion donnera naissance à [l'une des plus importantes sociétés pharmaceutiques spécialisées du monde]. ¹¹³	Naissance
La longueur de la circulaire s'explique par la complexité de l'arrangement, qui comporte l'émission d'actions échangeables, et par la nécessité de donner une description des activités de BioChem et de Shire et de se conformer à certaines autres exigences légales.	Complexité de l'arrangement
J'aimerais remercier tous les porteurs de titres de BioChem de leur appui indéfectible.	Appui indéfectible
... cet événement capital dans l'histoire de BioChem.	Événement capital

Le second moyen de communication utilisé par BioChem Pharma pour informer son public financier sur les détails de l'arrangement de fusion est la circulaire de sollicitation. Il s'agit d'un document très dense, totalisant 447 pages. Comme le mentionnent les représentants de BioChem Pharma :

La circulaire [...] expose l'arrangement, décrit les activités de BioChem et de Shire, présente l'information financière historique et pro forma connexe et l'information concernant les avis quant au caractère équitable reçus par BioChem de ses conseillers financiers, Chase Securities Inc. et

¹¹³ L'extrait entre crochets est répertorié dans la catégorie Arguments en faveur de la fusion.

Merrill Lynch, Pierce, Fenner & Smith Incorporated, et examine certaines questions d'ordre fiscal. La longueur de la circulaire s'explique par la complexité de l'arrangement, qui comporte l'émission d'actions échangeables, et par la nécessité de donner une description des activités de BioChem et de Shire et de se conformer à certaines autres exigences légales.¹¹⁴

Ce ne sont pas tous les passages de ce document qui ont été utilisés pour l'analyse de contenu, car beaucoup traitaient d'éléments techniques qui ne sont pas liés à nos objectifs de recherche. Nous avons donc soumis à notre grille de lecture une soixantaine de pages tirées de la circulaire. Afin d'effectuer l'échantillonnage des pages reliées à l'objet de notre étude, nous avons, dans un premier temps, lu l'ensemble des 447 pages du document (dont 259 sont présentées sous forme d'annexes). Ensuite, nous avons éliminé les pages où l'objet de la communication était relié aux détails financiers, juridiques, légaux et fiscaux de la fusion, car ces éléments techniques ne sont pas analysés dans la présente étude. Toutes les annexes ont été écartées car elles traitaient exclusivement de ces aspects. Par exemple, on y retrouve la « résolution spéciale des porteurs de titres de BioChem Pharma inc. », le « contrat d'option d'achat d'actions », l'« article 190 de la loi canadienne sur les sociétés par actions », les états financiers consolidés des deux entreprises, etc.

Ainsi, des 188 pages restantes, 64 ont été soumises à l'analyse de contenu. Celles-ci sont les pages où il est question des avantages et inconvénients de la fusion., où BioChem Pharma émet des recommandations aux lecteurs et/ou utilise des expressions et termes particuliers spécifiques pour parler de la fusion. Les sections ayant, en totalité ou en partie, été soumises à notre grille de lecture sont intitulées : Sommaire, L'opération, Renseignements concernant BioChem, Renseignements concernant Shire, Shire et BioChem après l'opération – le groupe élargi, Renseignements concernant Exchangeco, Renseignements concernant Callo et Facteurs de risque. Nous présentons les résultats dégagés de l'exercice d'analyse de contenu de ces pages dans les tableaux suivants.

¹¹⁴ Lettre aux actionnaires de BioChem Pharma, *Avis de convocation à l'assemblée extraordinaire des porteurs de titres*, 22 février 2001, p. 2.

Tableau 4.14 Arguments en faveur de la fusion recensés dans la circulaire de sollicitation du 22 février 2001

ARGUMENTS EN FAVEUR DE LA FUSION	MOTS CLÉS
Le groupe élargi constituera l'une des plus importantes sociétés pharmaceutiques spécialisées d'envergure internationale	Importance d'envergure internationale
Le conseil d'administration de BioChem est d'avis que les conditions de la convention de fusion et de l'arrangement sont dans l'intérêt de BioChem et sont équitables, du point de vue financier, pour les porteurs de titres de BioChem.	Arrangement financièrement équitable
Le conseil d'administration de BioChem a approuvé à l'unanimité la convention de fusion et l'arrangement.	Approbation à l'unanimité du CA
Pour atteindre ses objectifs stratégiques, BioChem est amenée à créer de la valeur à long terme ou à fusionner avec un associé solide afin de construire une infrastructure complémentaire plus rapidement..	Création de valeur à long terme Infrastructure complémentaire
Shire est apparue à BioChem comme une candidate particulièrement intéressante puisqu'elle offrait à BioChem la possibilité de combiner ses activités à celles de Shire de manière à créer une entité qui disposerait de ressources financières et commerciales plus importantes que BioChem en restant seule, ce qui aurait pour effet d'améliorer sa position concurrentielle et d'accroître la capacité de l'entité fusionnée à créer de la valeur.	Ressources financières et commerciales plus importantes Amélioration de la position concurrentielle Création de valeur
Le comité spécial a conclu à l'unanimité que la proposition de fusion de Shire était équitable, du point du vue financier, pour les porteurs de titres de BioChem.	Approbation de l'arrangement par le comité spécial
Le 10 décembre 2000, Chase Securities [un des 2 conseillers financiers de BioChem] a remis, par écrit, au conseil d'administration de BioChem son avis quant au caractère équitable. Aux termes de cet avis et à cette date, et selon les hypothèses formulées, les questions examinées et les limites de la portée de l'examen énoncées dans cet avis, le ratio d'échange était équitable, du point de vue financier, pour les actionnaires de BioChem.	Chase Securities : l'opération est équitable du point de vue financier pour les actionnaires

Le 10 décembre 2000, Merrill Lynch [un des 2 conseillers financiers de BioChem] a présenté verbalement son avis aux administrateurs de BioChem, et a confirmé par écrit plus tard, que, à cette date et en fonction des hypothèses formulées, des questions examinées et des limites de la portée de l'examen entrepris, tel qu'il est énoncé dans l'avis, le ratio d'échange était équitable du point de vue financier pour les actionnaires de BioChem.	Témoignage de Merrill Lynch : l'opération est équitable du point de vue financier pour les actionnaires
BioChem et Shire sont toutes deux d'avis que l'opération sera vraisemblablement à l'avantage net du Canada.	Avantageux pour le Canada
Shire et BioChem sont d'avis que l'opération peut être réalisée en conformité avec les lois antitrust fédérales et étatiques des États-Unis.	Conformité aux lois antitrust (USA)
A la suite de l'arrangement, cette force de vente étendue [460 représentants aux États-Unis, au Royaume-Uni, au Canada et en Europe] aura un éventail plus vaste de produits et la possibilité de profiter d'une couverture géographique accrue.	Éventail plus vaste de produits Couverture géographique accrue

Tableau 4.15 Facteurs de risque liés à la fusion recensés dans la circulaire de sollicitation du 22 février 2001

MISES EN GARDE (FACTEURS DE RISQUE LIÉS À LA FUSION)	MOTS CLÉS
Ni l'avis de Chase Securities ni l'avis de Merrill Lynch [conseillers financiers de BioChem] ne traite des avantages de la décision sous-jacente prise par BioChem d'effectuer l'opération ni ne constitue une recommandation aux porteurs de titres de BioChem sur la manière de voter à l'égard de l'arrangement ou de toute autre question s'y rapportant.	Conseillers financiers ne prennent pas position sur l'arrangement
Ni l'avis de Chase Securities ni l'avis de Merrill Lynch [conseillers financiers de BioChem] ne constitue un avis quant aux cours auxquels les actions ordinaires de BioChem, les actions ordinaires de Shire, les ADS de Shire ou les actions échangeables se négocieront à la suite de l'annonce ou de la réalisation de l'arrangement.	Conseillers financiers : aucune prédiction du cours des titres
Bien que rien ne garantisse que les approbations réglementaires nécessaires seront obtenues avant l'assemblée de BioChem ni même qu'elles seront obtenues [...].	Obtention des approbations incertaines

Certains des énoncés paraissant dans la présente circulaire [...], dans la mesure où ils ne sont pas fondés sur des événements historiques, constituent des énoncés de nature prospective. Les énoncés de nature prospective comprennent, notamment, des énoncés faisant l'évaluation des conditions du marché et de l'économie en général, des énoncés prospectifs portant sur les coûts, les dépenses, les synergies et le savoir-faire.	Énoncés de nature prospective
Toutefois, rien ne garantit que la réalisation de l'opération ne sera pas contestée au titre des lois antitrust ou que, si une telle contestation est faite, Shire et BioChem l'emporteraient ou ne seraient pas tenues d'accepter certaines conditions pouvant comprendre, notamment, certains désaisissements, afin de réaliser l'opération.	L'opération peut être contestée (lois antitrust USA)
Une fusion ayant cette qualité ne requiert pas l'obtention d'une approbation préalable au Royaume-Uni. Toutefois, si elle est réalisée sans l'obtention d'une approbation préalable, la fusion pourrait être renvoyée par la suite à la commission de la concurrence, qui pourrait exiger des dessaisissements.	Dessaisissements possibles si approbation préalable pas obtenue
Les renseignements suivants ont été tirés de documents de Shire qui avaient été déposés. BioChem n'a pas soumis ces renseignements à une vérification indépendante.	Renseignements concernant Shire non-vérifiés
Si l'un de ces produits [des concurrents consacrent des efforts au développement de formulations améliorées de médicaments destinés au traitement du THADA] venait à être approuvé par la FDA, il pourrait avoir une incidence défavorable marquée sur les ventes de l'Adderall, qui représentaient environ 41 % du total des produits d'exploitation de Shire pour l'exercice terminé le 31 décembre 2000.	La concurrence pourrait avoir une incidence défavorable sur les ventes d'Adderall
Le succès de Shire dépend de sa capacité d'attirer et de retenir du personnel de gestion et scientifique hautement qualifié. Rien ne permet de garantir que Shire réussira à attirer et à retenir à son service ce personnel.	Aucune garantie sur l'excellence de la main d'œuvre
Si l'intégration n'est pas couronnée de succès ou si elle prend plus de temps que prévu, les avantages escomptés de la fusion peuvent être perdus ou retardés.	Avantages incertains
Shire et BioChem ne peuvent garantir qu'elles seront en mesure d'intégrer les activités de cette dernière sans se heurter à des difficultés ni subir la perte d'employés, de clients ou de fournisseurs clés.	Risque de perte d'employés, de clients ou de fournisseurs

Certains membres de la direction de BioChem ont des intérêts dans l'arrangement qui sont différents de ceux des porteurs de titres de BioChem en tant que tels ou qui s'y ajoutent.	Avantages supplémentaires pour la direction
Si des produits faisant concurrence à l'un des principaux médicaments de Shire sont homologués [à des concurrents], les ventes de médicaments de cette dernière chuteront vraisemblablement.	Risque de se faire dépasser par la concurrence
Le défaut d'acquiescer de nouveaux produits ou d'obtenir des licences pour ceux-ci ou de développer de nouveaux produits sur une base commercialement viable aurait de graves conséquences sur la situation financière et les résultats d'exploitation de Shire.	Résultats financiers corrélés au développement de produits
Comme Shire est une société de vente et de commercialisation, les mesures prises par les gouvernements, les organismes de réglementation et les clients peuvent avoir un effet sur sa capacité de vendre ou de commercialiser des produits de façon rentable.	Ventes de Shire dépendent de mesures externes
L'impartition de services peut créer une dépendance importante envers des tiers et toute défaillance de ceux-ci peut nuire à la capacité de développer et de commercialiser des produits.	Dépendance à l'égard des sous-traitants
Shire entend explorer, des possibilités d'acquisition et, si elle ne réussit pas à intégrer ses acquisitions futures, elle pourrait avoir des produits ou des activités dont elle ou ses actionnaires ne tirent pas profit.	Risque lié aux acquisitions futures
Si Shire ne peut remplir les exigences des organismes de réglementation [pour obtenir une homologation réglementaire] en ce qui concerne un produit précis, il se peut qu'elle ne soit pas en mesure de développer et de commercialiser le produit.	Homologation de produits incertaine
Si Shire ne peut réussir les essais cliniques, la fabrication et la vente de ses produits ne seront pas autorisées. Étant donné la complexité de la formulation et du développement des produits pharmaceutiques, Shire ne peut être certaine de réussir le développement de nouveaux produits ou, si elle réussit, elle ne peut être sûre que ces produits seront commercialement viables.	Essais cliniques obligatoires Développement ou commercialisation de nouveaux produits incertains
Si un produit commercialisé ne donne pas les effets voulus ou provoque des effets secondaires défavorables, cela peut porter atteinte à la réputation de Shire et entraîner le retrait du produit ainsi que des poursuites en vue d'une indemnisation.	Risque d'atteinte à la réputation de Shire

Si Shire ne peut obtenir le financement nécessaire à son expansion, elle ne pourra répondre aux changements dans la demande de ses clients. Elle prévoit que ses ressources actuelles en capital, ainsi que les liquidités qu'elle pense tirer de ses activités et qu'elle peut obtenir par des emprunts bancaires, devraient suffire à financer ses activités actuelles et à venir ainsi que ses besoins en fonds de roulement pour les douze prochains mois.	Obtention de financement liée au bon fonctionnement de Shire
La fluctuation du dollar américain pourrait avoir des effets défavorables sur les résultats de Shire. Les fluctuations des taux de change, particulièrement celles entre le dollar américain et la livre sterling, auront un effet sur les résultats d'exploitation de Shire.	Fluctuation du dollar américain
Des contrats, des brevets et des ententes relatives à la propriété intellectuelle sont utilisés dans tous les domaines d'activité de l'entreprise et ceux-ci peuvent contenir des conditions qui ne protègent pas la position de Shire ou que Shire ne peut respecter. Par conséquent, Shire peut subir une pénalité ou une perte financière.	Contrats, brevets et ententes non garantis
Dans toutes ses activités et particulièrement dans la vente de ses produits, Shire peut être impliquée dans des litiges à titre de défendeur. Cela peut distraire la haute direction et entraîner des frais de défense considérables et le paiement d'indemnisations.	Possibilité de litiges
BioChem ne peut donner aucune garantie quant au résultat ou au rendement futurs de ses ententes et collaborations actuelles ou futures.	Aucune garantie des rendements
Rien ne garantit que des brevets seront délivrés à la suite des demandes en instance ni que les droits conférés, actuels ou futurs, aux termes des brevets délivrés seront suffisamment étendus pour protéger la technologie de BioChem.	Incertitude pour l'adoption de brevets
En général, la divulgation et l'utilisation du savoir-faire de BioChem sont régies en partie par des ententes de confidentialité avec les parties en cause. En outre, BioChem a conclu des ententes de confidentialité avec ses employés clés, ses conseillers, ses dirigeants et ses administrateurs. Cependant, rien ne garantit que toutes ces ententes seront respectées, que des tiers ne mettront pas au point de façon indépendante une technologie équivalente, que des différends ne surviendront pas quant à la détention de la propriété intellectuelle ou que les secrets commerciaux de BioChem ne seront pas divulgués.	Risque de fuite d'information

La mise au point, par des concurrents, de nouvelles méthodes prophylactiques, de traitement ou de dépistage pour les indications pour lesquelles BioChem développe des produits pourrait faire en sorte que ceux-ci ne soient plus concurrentiels ou deviennent désuets.	Menaces de la concurrence
--	---------------------------

Tableau 4.16 Recommandations recensées dans la circulaire de sollicitation du 22 février 2001

RECOMMANDATIONS	MOTS CLÉS
[Le CA] recommande aux porteurs de titres de BioChem de voter en faveur de l'approbation de la résolution relative à l'arrangement de BioChem.	Voter en faveur de la fusion
Le conseil d'administration de BioChem recommande aux porteurs de titres de BioChem de consulter leurs conseillers avant de choisir quelle forme prendra la contrepartie qu'ils recevront aux termes l'arrangement.	Consulter des conseillers
Les porteurs de titres de BioChem sont priés d'examiner attentivement les renseignements figurant à la rubrique « Renseignements concernant l'assemblée de BioChem — Procédure d'échange des certificats d'actions par les actionnaires de BioChem » pour plus de précisions sur la procédure qu'ils doivent suivre pour recevoir la contrepartie pouvant être émise aux termes de l'arrangement.	Examiner les renseignements sur la procédure à suivre
[Le comité spécial] a recommandé à l'unanimité au conseil d'administration de recommander aux porteurs de titres de BioChem de voter en faveur de la résolution relative à l'arrangement de BioChem.	Comité spécial recommande au CA de favoriser l'arrangement
Les épargnants sont invités à ne pas accorder une confiance excessive à ces énoncés de nature prospective, qui reflètent l'analyse de la direction uniquement en date de ceux-ci.	Être critique face aux énoncés prospectifs

Tableau 4.17 Expressions et termes particuliers recensés dans la circulaire de sollicitation du 22 février 2001

EXPRESSIONS ET TERMES PARTICULIERS	MOTS CLÉS
L'opération est considérée être une acquisition du contrôle d'une entreprise canadienne par un non-Canadien aux fins de la <i>Loi sur l'investissement Canada</i> .	Acquisition de contrôle
[...] sont d'avis que l'opération peut être réalisée [...]	Opération réalisable
L'opération est considérée comme une situation ayant la qualité d'une fusion aux termes des lois du Royaume-Uni.	Fusion
À la suite de l'arrangement, le groupe élargi constituera [...].	Groupe élargi

Chacun des messages composant notre corpus d'analyse ont été présentés précédemment. Nous constatons que plusieurs éléments et mots clés exposés dans les tableaux des sections 4.2 à 4.4 apparaissent à plusieurs reprises, alors que d'autres ont été employés de façon ponctuelle, pour s'adresser à un public cible en particulier. De plus, certains moyens de communication comprennent un grand nombre d'unités de signification tandis que d'autres n'en contiennent que très peu. Nous tenterons d'apporter des clarifications sur ces questions au cours du chapitre suivant en faisant l'analyse de ces données.

CHAPITRE V

ANALYSE DES RÉSULTATS

Après avoir présenté nos documents d'analyse et expliqué la démarche méthodologique ainsi que les théories constituant la base de ce travail, nous sommes enfin prêt à passer à l'analyse proprement dite. Le présent chapitre est constitué essentiellement des constats qui découlent des liens entre la théorie et les résultats présentés au chapitre précédent. Ainsi, nous pourrions savoir si le discours de BioChem est caractérisé par un argumentaire de base commun présent dans chacun de ses messages, s'il comporte des contradictions, etc. Plusieurs auteurs cités au chapitre II seront réintroduits ici afin d'appuyer nos conclusions d'analyse.

Comme le laisse entrevoir le titre du chapitre, nous présenterons dans les prochaines pages plusieurs constats qui appuient la cohérence de la communication effectuée par BioChem lors de sa fusion avec Shire. Cela dit, d'autres résultats font contrepoids à cette homogénéité dans le discours de l'entreprise et limitent la portée de cette cohérence. La première partie de ce chapitre s'attarde au thème fédérateur de la campagne d'information analysée. La seconde section traite des spécificités des messages selon le public cible qu'ils visent. Puis, la section 5.3 soulève les contradictions contenues dans le discours de BioChem Pharma. Nous ferons aussi un bref retour sur les propos de Madame Roy et émettrons notre constat global d'analyse à la fin du chapitre.

5.1 Le thème fédérateur : l'argumentaire en faveur de la fusion

Après avoir examiné le contenu des éléments de notre corpus, nous constatons que certains thèmes apparaissent de manière récurrente d'un message à l'autre. Ces quelques thèmes, que nous pouvons qualifier de « message moteur », constituent, à notre avis, l'argumentaire de base de la campagne de communication de BioChem Pharma lors de son processus de fusion avec la compagnie Shire Pharmaceuticals Group plc. En effet, comme nous retrouvons ces thèmes dans chacun des moyens de communication analysés, tous publics confondus, il nous

semble pertinent de les rassembler pour en dégager la base commune de l'argumentaire utilisé lors de la fusion.

À cet effet, rappelons les propos de Hunt pour qui il est important que les professionnels des communications d'une entreprise s'assurent qu'une certaine homogénéité se dégage des messages envoyés aux divers publics cibles internes et externes. D'après Hunt, la clé de cette homogénéité réside dans l'utilisation d'une ou de plusieurs idées fortes pouvant rallier les intérêts des divers groupes touchés par la fusion. Selon nous, les thèmes qui ont été repérés dans chacun des messages, et qui constituent la base commune de l'argumentaire de BioChem Pharma lors de sa fusion, remplissent cette fonction d'homogénéité et de cohérence entre les messages diffusés dans les moyens de communication analysés.

Trois thèmes distincts ont été trouvés dans chacun des messages analysés. Chacun d'entre eux vante les mérites de la fusion. Pour cette raison, et parce que ces trois thèmes figurent dans la première catégorie de notre grille de lecture (arguments en faveur de la fusion), nous établissons que le message moteur de la communication effectuée lors de la fusion se concentre autour du thème fédérateur des avantages liés à la fusion. Cet argumentaire de base repose sur les trois thèmes et avantages suivants : la réalisation de gains financiers, la complémentarité des deux entreprises et la création d'un nouveau groupe d'envergure internationale.

5.1.1 Un arrangement avantageux sur le plan financier

Que ce soit dans le journal interne, dans les communiqués de presse ou dans les documents destinés aux actionnaires, le bien-fondé de la fusion au point de vue financier est mis en évidence comme un argument central. À cet effet, les employés de BioChem se font annoncer que la fusion, au niveau de la rentabilité et de la croissance des deux sociétés,

« devrait nous permettre de faire mieux encore »¹¹⁵. Ici, l'utilisation du verbe conjugué au conditionnel laisse croire qu'il s'agit d'une prédiction réalisable, mais non certifiée. Cependant, un peu plus loin dans le journal, les gains financiers semblent être assurés, et on remarque un ton plus confiant. Par exemple, on peut lire qu'avec la fusion, on « obtient une société qui est très stable financièrement »¹¹⁶, et que « la fusion rehaussera nos bénéfices d'ici un an »¹¹⁷.

Pour leur part, les médias sont eux aussi informés des avantages que procure la fusion à BioChem et à ses partenaires sur le plan financier. On peut lire, dans le communiqué annonçant l'intention de fusion, que celle-ci « génère un flux de trésorerie solide »¹¹⁸ et que l'on peut s'attendre à une « augmentation du bénéfice de Shire au cours de la première année complète d'activité de l'entité résultant de la fusion »¹¹⁹.

On note un argumentaire semblable dans les messages envoyés aux investisseurs. Dans la lettre aux actionnaires, les investisseurs apprennent que le « conseil d'administration est d'avis que les dispositions de la convention de fusion et de l'arrangement sont équitables, du point de vue financier, pour les porteurs de titres de BioChem et dans l'intérêt de BioChem »¹²⁰. Puis, dans la circulaire de sollicitation, lorsque BioChem explique pourquoi Shire semble être le partenaire idéal, l'entreprise met aussi l'accent sur l'avantage financier de l'opération :

¹¹⁵ Journal interne de BioChem Pharma, *Info Fusion, Brochure d'information à l'intention des employés*, mars 2001, p. 1.

¹¹⁶ *Ibid.*, p. 4.

¹¹⁷ *Ibid.*, p. 1.

¹¹⁸ Communiqué de presse diffusé par BioChem Pharma, *Fusion de Shire Pharmaceuticals Group plc avec BioChem Pharma inc. afin de former un chef de file mondial dans le domaine des sociétés pharmaceutiques spécialisées*, 11 décembre 2000, p. 1.

¹¹⁹ *Ibid.*, p. 1.

¹²⁰ Lettre aux actionnaires, p. 2.

Shire est apparue à BioChem comme une candidate particulièrement intéressante puisqu'elle offrait à BioChem la possibilité de combiner ses activités à celles de Shire de manière à créer une entité qui disposerait de ressources financières et commerciales plus importantes que BioChem en restant seule, ce qui aurait pour effet d'améliorer sa position concurrentielle et d'accroître la capacité de l'entité fusionnée à créer de la valeur.¹²¹

Il ne fait aucun doute que les gains financiers associés à l'opération de fusion ont été prônés à chacun des publics cibles. Il n'est d'ailleurs pas étonnant de retrouver ce thème dans l'argumentaire de base, car l'objectif premier de l'arrangement de fusion, selon les propos tenus par Madame Roy lors de notre entretien, était de faire bénéficier les partenaires de BioChem d'un avenir financier florissant.

5.1.2 La complémentarité des deux entreprises

Le thème de la complémentarité fait lui aussi partie de l'argumentaire de base de la communication effectuée lors de la fusion. Il est présent dans les messages adressés à chacun des trois publics cibles. À l'interne, on soutient que la fusion « permet de réunir deux groupes qui connaissent beaucoup de succès et dont les forces, les activités et les compétences se complètent »¹²². Puis, que « les différences de chaque société en font d'excellents partenaires pour cette fusion car leurs perspectives scientifiques, leur infrastructure de commercialisation et leurs ressources financières se complètent parfaitement »¹²³. Il ne semble y avoir aucun doute sur la concordance des intérêts des deux entreprises. On note même un très grand optimisme en lisant, dans le journal destiné aux employés : « Voilà une parfaite complémentarité »¹²⁴.

¹²¹ *Circulaire de sollicitation de procurations* de BioChem Pharma, 22 février 2001, p. 34.

¹²² Journal interne, p. 1.

¹²³ *Ibid.*, p. 2.

¹²⁴ *Ibid.*, p. 4.

On retrouve des commentaires similaires dans le communiqué de presse du 11 décembre 2000. La complémentarité semble également être, pour le public composé des médias, un des grands motifs justifiant la pertinence de la fusion. Par exemple, on peut lire, dans le communiqué du 11 décembre 2000, les propos suivants : « Les projets de BioChem qui sont encore au stade précoce de leur développement sont complémentaires à ceux de Shire qui sont rendus à un stade plus avancé de leur développement »¹²⁵. De plus, l'opération « réunit les forces complémentaires des partenaires de la fusion. »¹²⁶.

Les investisseurs sont eux aussi mis au courant de l'importante complémentarité des deux entreprises. Dans la circulaire de sollicitation, on leur signale que « pour atteindre ses objectifs stratégiques, BioChem est amenée à créer de la valeur à long terme ou à fusionner avec un associé solide afin de construire une infrastructure complémentaire plus rapidement. »¹²⁷.

5.1.3 La création d'un nouveau groupe d'envergure internationale

Le troisième argument présenté comme l'un des avantages de la fusion auprès de chacun des publics cibles concerne l'importance du nouveau groupe résultant de l'opération. En effet, un accent particulier semble être mis sur le fait que la nouvelle entreprise constituera une sommité internationale dans l'industrie des produits pharmaceutiques. Dans le journal interne, on note que la fusion donnera naissance à « un chef de file mondial dans le domaine des sociétés pharmaceutiques spécialisées »¹²⁸.

¹²⁵ Communiqué de presse du 11 décembre 2000, p. 1.

¹²⁶ *Ibid.*, p. 1.

¹²⁷ Circulaire de sollicitation, p. 34.

¹²⁸ Journal interne, p. 1.

Il en est de même pour l'information contenue dans le communiqué de presse du 11 décembre 2000 qui porte le titre suivant : « Fusion de Shire Pharmaceuticals Group plc avec BioChem Pharma inc. afin de former un chef de file mondial dans le domaine des sociétés pharmaceutiques spécialisées »¹²⁹. On y apprend également que cette fusion « crée l'une des plus grandes sociétés pharmaceutiques spécialisées du monde »¹³⁰.

Dans un même ordre d'idées, on stipule, dans la lettre aux actionnaires, que la nouvelle entreprise constituera « une des plus importantes sociétés pharmaceutiques spécialisées du monde »¹³¹. On reprend cet argument dans la circulaire de sollicitation. À cet effet, on peut y lire que le « groupe élargi constituera l'une des plus importantes sociétés pharmaceutiques spécialisées d'envergure internationale »¹³². Ainsi, les investisseurs, tout comme les publics constitués des employés et des médias, sont eux aussi informés de l'importance qu'occupera la nouvelle entreprise sur le marché international des produits pharmaceutiques spécialisés.

Suite à ces précisions, nous constatons que les avantages reliés à la fusion mentionnés dans les moyens de communication sont généralement les mêmes d'un public à l'autre. Tel n'est pas le cas avec les facteurs de risque liés à la fusion, les recommandations et les expressions particulières utilisées pour parler à chaque public cible. En effet, les avantages semblent constituer la seule catégorie de notre grille de lecture pour laquelle il ressort une grande similarité d'éléments d'un public cible à l'autre. C'est d'ailleurs pour cette raison que nous avons qualifié les arguments en faveur de la fusion, soit la première catégorie de notre grille de lecture, de thème fédérateur dans le cas à l'étude.

Comme nous le mentionnions précédemment, les trois autres catégories de la grille de lecture comprennent des éléments de contenu plus diversifiés que la catégorie des arguments positifs.

¹²⁹ Communiqué de presse du 11 décembre 2000, p. 1.

¹³⁰ *Ibid.*, p. 1.

¹³¹ Lettre aux actionnaires, p. 1.

¹³² Circulaire de sollicitation, p. 3.

Cela ne signifie pas nécessairement que des informations contradictoires s’y logent, mais plutôt que le contenu des messages est davantage modulé en fonction des publics pour ces trois catégories. Les messages, voulant répondre aux préoccupations particulières des publics cibles, varient sur certains points selon le destinataire. Dans la section suivante, nous nous intéresserons aux caractéristiques propres des messages envoyés à chacun des publics cibles qui nous intéressent, soit les employés, les médias ainsi que les investisseurs.

5.2 L’adaptation des messages au public visé

La présente section s’attarde sur les spécificités des messages selon le public auquel ils sont destinés. Selon le Conference Board, « chaque audience aura besoin de recevoir un message différent, message qui répondra à ses intérêts, inquiétudes et questions spécifiques »¹³³. À cet effet, nous avons pu constater une différence dans le contenu des messages selon le public auxquels ils s’adressaient. Nous relaterons ces constats dans cette section, en débutant par les caractéristiques de la communication interne.

5.2.1 Les messages à l’interne

Le seul et unique journal d’entreprise formel à avoir été publié entre l’annonce de la fusion et la clôture de l’arrangement, du moins, selon les résultats de notre cueillette de données, présente plusieurs éléments d’intérêts. En effet, certains attributs se sont révélés propres à la communication interne, tel le recours à des termes évoquant des états émotionnels, et l’utilisation de la métaphore du mariage et de la naissance pour imager l’opération de fusion. Nous exposons les détails de ces deux observations dans les sous-sections suivantes.

¹³³ The Conference Board Inc., *Employee communication during mergers*, p. 24, traduction libre.

5.2.1.1 Un discours axé sur les émotions

En comparant les mots clés de la communication interne à ceux tirés de la communication destinée aux médias et aux investisseurs, nous remarquons que la communication interne se distingue par un discours davantage axé sur les émotions. « La tension qui découle du processus de fusion intensifie les doutes et l'incertitude chez les employés. Ceux-ci voudront être rassurés et demanderont de l'information [...] afin de pallier à cette anxiété »¹³⁴. Cette tension morale présente chez les employés lors d'une fusion explique peut-être le fait que les messages qui leur sont adressés utilisent des termes reliés à l'expression de sentiments et d'états d'âme.

D'abord, le message diffusé dans le journal interne aborde le thème de l'inquiétude. Nous pouvons y lire : « Le changement peut être inquiétant, particulièrement au début d'une nouvelle relation »¹³⁵. Ainsi, le Service des communications corporatives et les représentants de BioChem Pharma semblent être conscients de la sensibilité accrue des employés et de leur désarroi par rapport au changement organisationnel en cours. Le passage suivant suggère aux employés d'adopter une attitude positive face à la fusion : « Je vous invite à aborder cette fusion avec enthousiasme, puisqu'elle constitue une véritable occasion, tant pour la société que pour ses employés »¹³⁶. L'inquiétude et l'enthousiasme sont donc deux émotions soulevées et traitées dans le journal interne.

Il nous semble que le discours de BioChem incite rapidement les employés à faire leur deuil d'une société pour laquelle certains d'entre eux ont travaillé pendant plus de 15 ans. Dès que les représentants de l'entreprise admettent que la fusion peut être « inquiétante » pour les employés, la recommandation de vivre la « fusion avec enthousiasme » est émise et il n'est jamais plus question, dans le journal interne, de l'angoisse, la peur, l'appréhension ou du

¹³⁴ *Ibid.*, p. 15.

¹³⁵ Journal interne, p. 1.

¹³⁶ *Ibid.*, p. 1.

désarroi que peuvent vivre les employés. Nous trouvons peu réaliste, voire déplacé, de demander aux employés d'être enthousiastes là où se vit de l'inquiétude.

5.2.1.2 La métaphore du mariage

Dans le journal interne, comme dans tous les moyens de communication analysés, la fusion est présentée sous un jour favorable. Nous avons néanmoins remarqué que, dans le journal interne, plusieurs mots et expressions utilisés pour décrire l'opération de fusion entre les deux entreprises font référence au vocabulaire généralement associé à l'union entre deux personnes. En effet, l'opération est dépeinte comme le commencement d'une nouvelle relation, l'aboutissement d'une destinée commune et l'avènement d'un mariage idéal. On invoque aussi l'idée de naissance pour traiter de la nouvelle entreprise résultant de la fusion.

Dans la même phrase citée à la section précédente, où nous nous attardions sur l'idée d'inquiétude, nous retrouvons également l'expression de relation pour parler de l'opération de fusion. Ainsi, les employés peuvent lire que : « Le changement peut être inquiétant, particulièrement au début d'une nouvelle relation »¹³⁷. Puis, il est question de destinée, de mariage et de naissance dans les extraits suivants : « Les deux sociétés formées sont maintenant destinées à unir leur force »¹³⁸, « La fusion entre Shire Pharmaceuticals Group et BioChem Pharma constitue un mariage parfait »¹³⁹, « Le mariage de nos deux sociétés donnera naissance à une nouvelle force vive dans le monde pharmaceutique »¹⁴⁰, « La fusion de Shire Pharmaceuticals et de BioChem Pharma donnera naissance à un nouveau chef de file parmi les principales compagnies pharmaceutiques spécialisées à l'échelle mondiale »¹⁴¹, etc.

¹³⁷ *Ibid.*, p. 1.

¹³⁸ *Ibid.*, p. 2.

¹³⁹ *Ibid.*, p. 4.

¹⁴⁰ *Ibid.*, p. 8.

¹⁴¹ *Ibid.*, p. 1.

Il nous semble pertinent de faire référence ici à un article publié à l'été 2002 dans la revue *Journalism and Mass Communication Quarterly*. Cet article analyse la couverture médiatique accordée, dans certains journaux américains, à la fusion entre les manufacturiers automobiles Daimler-Benz (société allemande) et Chrysler (société américaine). L'analyse couvre la période comprise entre la signature de l'entente de fusion (6 mai 1998) et la clôture de la fusion (17 novembre 1998). L'auteur de l'article, Fursich, affirme que le Service des relations publiques de DaimlerChrysler aurait bâti sa campagne d'information à partir des mythes du mariage et de la naissance, et cela afin de prétexter l'égalité des deux entreprises. Selon lui ;

The marriage myth promoted the idea of two equal partners and thus supported the journalistic practice of "getting both sides" of the story. [...] Journalists' appropriation of the myth reduced the coverage to a few players, and their adherence to an idealized equilibrium of only two sides omitted the larger context.¹⁴²

Dans une même perspective, l'auteur explique la signification des mythes du mariage et de la naissance. Comme il le souligne :

The PR campaign applied two different mythic discourses: that of the "marriage" and that of the "birth". These were reinforced in news releases, interviews, and speeches by executives. Marriage allowed for a positive undertone, suggesting that this merger was a happy event and disconnected from more negative terms such as "takeover", "buyout", or "monopoly". Similarly, the discourse of the birth gave the event a positive spin. It was an important device in two ways: first, it focused attention on the future of the company, establishing a fresh and unfettered beginning with an up-to-date and contemporary image. Second, it helped establish DaimlerChrysler as a new, global entity.¹⁴³

¹⁴² Fursich, Elfriede, « Nation, Capitalism, Myth: Covering News of Economic Globalization », in *Journalism and Mass Communication Quarterly*, Columbia, Summer 2002, Volume 79, p. 353-373.

¹⁴³ *Ibid.*

L'article dont il est question ci-haut analyse les mythes du mariage et de la naissance dans les médias, alors que notre analyse a décelé l'emploi de ceux-ci dans un journal interne d'entreprise. Même si le moyen de communication dans lequel on retrouve ces mythes n'est pas le même d'une recherche à l'autre, ni l'objet de l'étude, l'interprétation qu'en fait Fursich nous semble pertinente, car elle donne une justification plausible pour l'utilisation de ces mythes lors d'une fusion entre deux grandes entreprises provenant de nations différentes.

Sous un angle plus général, la reprise de cette métaphore par un bon nombre de relationnistes reflèterait-elle un manque de créativité ? Il nous semble en effet que les relationnistes utilisent fréquemment la métaphore du mariage ; souvent dans les journaux internes des entreprises et les discours de la direction aux employés (pas seulement en temps de fusion), on évoque « notre grande famille » en parlant de l'entreprise. C'est aussi artificiel que lorsque nous allons au supermarché se faire offrir des produits maison, recette maison, etc. pour des produits fabriqués en industrie. Nous supposons (il faudrait voir les recherches en psychologie pour le prouver) que l'être humain trouve rassurant d'évoquer le milieu familial et les grandes étapes de la vie privée (fréquentations, mariage, naissance) en dehors de la vie privée. Mais jusqu'à quel point cette métaphore représente vraiment une référence rassurante ? Il serait intéressant de se pencher davantage sur cette question. Et avec le taux élevé de divorces et séparations, est-ce que l'emploi de l'image du mariage est encore justifié, est-ce vraiment un symbole de stabilité rassurante ?

5.2.2 Les messages destinés aux médias

En comparant le contenu des communiqués de presse avec celui du journal interne et des moyens de communication envoyés aux investisseurs, nous avons constaté que les messages destinés aux médias sont d'une sobriété qui se démarque des autres moyens de communication. Peut-être est-ce parce que le principal du contenu répondant à notre grille de lecture se trouvait dans le communiqué de décembre 2000, diffusé au tout début de

l'arrangement, que la communication aux médias nous semble tempérée et prudente. Nous traitons de cet élément plus en détail à la sous-section suivante.

5.2.2.1 Un argumentaire rationnel et modéré

Nous qualifions le contenu des communiqués de presse de modéré car il contient très peu d'éléments récurrents ou d'unités d'information orientées de manière spéciale, tels que ceux retrouvés dans le journal interne. Cependant, cela ne signifie pas que le contenu des communiqués de presse soit dépourvu de sens. Au contraire, nous pourrions dire que les messages qui ont été envoyés aux médias et qui visaient, par extension, le grand public, se voulaient simples et réalistes. L'emballlement par rapport à la future opération de fusion est palpable dans les communiqués de presse, mais cet enthousiasme est contrebalancé par des réserves.

Ainsi, il ne ressort pas clairement de notre analyse des communiqués de presse une catégorie plus chargée en contenu que les autres. Bien sûr, on y traite des principaux avantages de la fusion, mais l'on s'assure de souligner leur caractère conditionnel. L'analyse de contenu des communiqués de presse n'a pas permis de retracer de catégories dominantes ou de mots clés répétitifs, et c'est pour cette raison que nous nous permettons d'affirmer que BioChem a joué la carte de la prudence et de la sobriété avec les médias.

Bien que l'on y vante les avantages de la fusion, on retrouve dans le communiqué de presse du 11 décembre 2000 des mises en garde qui soulignent la précarité de certaines prédictions. On peut y lire que :

Les déclarations contenues dans le présent communiqué concernant les activités de Shire et de BioChem qui ne constituent pas des faits historiques, notamment les bénéfices potentiels et les synergies liés à la fusion, sont des déclarations prospectives, qui comportent des risques et des incertitudes. Parmi ces risques et ces incertitudes figurent les

capacités de Shire et de BioChem à réaliser la fusion ainsi qu'à matérialiser les synergies et les avantages décrits précédemment.¹⁴⁴

Nous retrouvons également, dans le communiqué de presse du 11 décembre 2000, une invitation destinée aux investisseurs. À cet effet, le communiqué stipule qu'il est « fortement conseillé aux investisseurs de lire la circulaire d'information, de même que tout autre document pertinent qui sera remis à la SEC [*US Securities and Exchange Commission*], car ces documents contiendront des renseignements importants ». De ce fait, les communiqués semblent vouloir informer adéquatement les parties prenantes dans l'opération de fusion des actions à poser pour disposer de tous les renseignements nécessaires à une meilleure compréhension de l'arrangement.

Nous parlons d'un argumentaire équilibré lorsqu'il est question du contenu des communiqués de presse car il nous semble que BioChem y présente les bons côtés de l'alliance, mais aussi les moins florissants. Par exemple, en mars 2001, alors que les deux entreprises attendent l'approbation du ministre de l'Industrie du Canada, un communiqué annonce que :

[...] le ministre de l'Industrie ne sera pas en mesure d'approuver la proposition de fusion de Shire avec BioChem dans le cadre de l'actuelle période d'évaluation prenant fin le 31 mars. En se fondant sur les déclarations présentées par Shire, le ministre a plutôt fait savoir à celle-ci qu'il n'était pas pour le moment convaincu que la fusion envisagée serait à l'avantage du Canada.¹⁴⁵

Même si une telle information ne constitue pas un argument en faveur de la fusion, BioChem Pharma l'a diffusée dans un communiqué afin de bien informer les parties intéressées des plus récents développements dans le dossier. Suite à ces raisonnements, il nous semble pertinent d'avancer que les communiqués de presse se démarquent par un argumentaire

¹⁴⁴ Communiqué de presse du 11 décembre 2000, p. 6.

¹⁴⁵ Communiqué de presse diffusé par BioChem Pharma, *Mise à jour relative à la fusion de BioChem Pharma et de Shire Pharmaceuticals*, 29 mars 2001, p. 1.

sobre, transparent et honnête parce que démontrant les deux côtés de la médaille, la fusion n'étant pas qu'une garantie de jours meilleurs pour l'entreprise.

5.2.3 Les messages transmis aux investisseurs

Deux moyens de communication ont été analysés afin de mieux saisir les particularités des messages adressés aux investisseurs de BioChem Pharma. Rappelons qu'il s'agit de la lettre aux actionnaires et de la circulaire de sollicitation. Après avoir répertorié le contenu de ces messages dans les catégories de notre grille de lecture, et suite à l'analyse, nous constatons que la communication financière comprend, elle aussi, ses spécificités. En effet, tout comme la communication interne ou celle destinée aux médias, la communication financière est caractérisée par des éléments particuliers. Elle est d'abord constituée d'un nombre important de recommandations (discours incitatif) et traite de manière détaillée des facteurs de risque liés à la fusion. Nous abordons ces deux caractéristiques dans les sous-sections suivantes.

5.2.3.1 Un discours incitatif

Dans la lettre aux actionnaires et dans la circulaire de sollicitation, nous retrouvons beaucoup plus de recommandations et de conseils adressés au lecteur que dans les autres moyens de communication analysés. Pour cette raison, il nous paraît justifié d'avancer que l'argumentaire de la communication destinée aux investisseurs est davantage d'ordre incitatif que celui de la communication interne ou médiatique.

D'emblée, dans la lettre aux actionnaires, un document de trois pages, nous retraçons cinq prescriptions distinctes. Dans ces recommandations, BioChem demande aux investisseurs d'examiner et d'approuver un plan d'arrangement et de « voter en faveur de la résolution

approuvant l'arrangement »¹⁴⁶. Puis, l'entreprise poursuit en suggérant aux investisseurs de consulter leurs « conseillers financier, juridique et fiscal avant de prendre la décision de recevoir des actions échangeables, des ADS de Shire ou des actions ordinaires de Shire lorsque l'arrangement aura été approuvé »¹⁴⁷, de bien étudier la circulaire et de lire attentivement les instructions.

Ces recommandations sont, pour la plupart, ré-émises dans la circulaire de sollicitation. Par exemple, nous retrouvons dans la circulaire la suggestion suivante : « Le conseil d'administration de BioChem recommande aux porteurs de titres de BioChem de consulter leurs conseillers avant de choisir quelle forme prendra la contrepartie qu'ils recevront aux termes l'arrangement »¹⁴⁸. Cela dit, des recommandations plus pointues sont exclusivement émises dans la circulaire, comme celle-ci :

Les porteurs de titres de BioChem sont priés d'examiner attentivement les renseignements figurant à la rubrique « Renseignements concernant l'assemblée de BioChem — Procédure d'échange des certificats d'actions par les actionnaires de BioChem » pour plus de précisions sur la procédure qu'ils doivent suivre pour recevoir la contrepartie pouvant être émise aux termes de l'arrangement.¹⁴⁹

L'impératif présent est occasionnellement employé pour exprimer les requêtes de l'entreprise et de ses représentants. Par exemple, nous pouvons lire, dans la lettre aux actionnaires : « Veuillez lire attentivement les instructions données dans les lettres d'envoi et formules de choix »¹⁵⁰. Néanmoins, la grande majorité des prescriptions sont suggérées, parfois avec insistance, mais non imposées. Prenons, par exemple, l'extrait suivant : « Nous vous recommandons vivement d'étudier avec soin toute l'information fournie dans la

¹⁴⁶ Lettre aux actionnaires, p. 2.

¹⁴⁷ *Ibid.*, p. 2.

¹⁴⁸ Circulaire de sollicitation, p. 5.

¹⁴⁹ *Ibid.*, p. 13.

¹⁵⁰ Lettre aux actionnaires, p. 3.

circulaire »¹⁵¹. Ici, l'on ne force pas l'actionnaire à mettre en pratique la recommandation, mais on le lui suggère fortement.

Par ailleurs, certaines prescriptions semblent chercher à protéger le lecteur et à l'informer des meilleures stratégies à adopter pour comprendre et bénéficier de l'arrangement. Dans l'extrait suivant, on invite même les investisseurs à rester critique face aux énoncés prospectifs : « Les épargnants sont invités à ne pas accorder une confiance excessive à ces énoncés de nature prospective, qui reflètent l'analyse de la direction uniquement en date de ceux-ci »¹⁵². Ainsi, quelque soit le style des recommandations émises, nous pouvons soutenir que les moyens de communication destinés aux investisseurs en comportent beaucoup plus que les autres moyens de communication.

5.2.3.2 Un accent particulier mis sur les facteurs de risque

En plus d'inclure beaucoup de recommandations, les messages destinés aux investisseurs comprennent un nombre impressionnant de mises en garde. Chacune d'entre elles se retrouve dans la circulaire de sollicitation. En effet, aucun facteur de risque lié à la fusion n'est mentionné dans la lettre aux actionnaires, tandis que nous en avons recensé 28 dans la circulaire. Notons que cette dernière compte 188 pages (447 pages avec les annexes), contre seulement trois pages pour la lettre aux actionnaires. Il nous semble donc logique de retrouver un plus grand nombre d'éléments correspondant à la catégorie « mises en garde (facteurs de risque liés à la fusion) » dans la circulaire que dans la lettre aux actionnaires.

Les messages destinés aux investisseurs comprennent donc beaucoup de mises en garde. Comme la circulaire de sollicitation cible le public financier, il est naturel d'y retrouver des informations détaillées sur tous les aspects de la fusion, incluant les facteurs de risque liés à

¹⁵¹ *Ibid.*, p. 2-3.

¹⁵² Circulaire de sollicitation, p. 16.

l'opération. En effet, comme le mentionnent les représentants de BioChem Pharma dans la lettre aux actionnaires, la circulaire doit « donner une description des activités de BioChem et de Shire et [...] se conformer à certaines autres exigences légales »¹⁵³. De ce fait, la circulaire doit informer le lecteur tant des conséquences positives anticipées de la fusion que de celles qui ne sont pas souhaitables, mais qui demeurent possibles.

D'après une recherche effectuée par le Conference Board sur la communication destinée aux actionnaires lors d'une fusion d'entreprises, il est important, pour les actionnaires, de recevoir des informations justes sur l'opération de fusion. Les actionnaires préféreront obtenir des renseignements honnêtes que de se faire promettre l'impossible. Voici ce que les chercheurs du Conference Board avancent à ce sujet :

Often during a merger you hear executives preach the virtues of a deal. It is often too sales-oriented and too loud. The investors they are talking to really know these companies so the boasting comments do not sit well and can be counterproductive. No deal is going to solve the entire world's problems and that kind of sales talk makes people suspicious a company has something to hide. Good, clear, rational communication is what is called for.¹⁵⁴

Il semble que BioChem ait adopté l'approche préconisée par les chercheurs du Conference Board et qu'elle ait joué la carte de l'honnêteté avec ses actionnaires. En effet, les multiples mises en garde contenues dans la circulaire de sollicitation ne sont pas des arguments favorables à l'opération de fusion, mais plutôt des éléments qui éclairent le lecteur sur des éventualités ou des conséquences peu attrayantes, mais possibles, de l'arrangement. Parce que le discours aux actionnaires comprend, bien entendu, les avantages de la fusion, mais également les risques encourus par les actionnaires en acceptant sa réalisation, nous croyons que BioChem a opté pour une communication rationnelle et honnête avec ses investisseurs.

¹⁵³ Lettre aux actionnaires, p. 2.

¹⁵⁴ The Conference Board Inc., *Corporate Governance and Cross-Border Mergers*, New York, 2000, p. 18.

Nous avons recensé 28 mises en garde différentes dans la circulaire de sollicitation envoyée aux porteurs de titres de BioChem en février 2001. Nous ne les énumérerons pas toutes ici, car elles ont été présentées au tableau 4.15 du chapitre de présentation des résultats. Cela dit, nous aimerions en exposer quelques-unes afin d'illustrer les propos tenus aux paragraphes précédents.

D'abord, BioChem prévient le lecteur que certains énoncés de nature prospective se retrouvent dans la circulaire. À cet effet, nous pouvons lire dans la circulaire que

Certains des énoncés paraissant dans la présente circulaire [...], dans la mesure où ils ne sont pas fondés sur des événements historiques, constituent des énoncés de nature prospective. Les énoncés de nature prospective comprennent, notamment, des énoncés faisant l'évaluation des conditions du marché et de l'économie en général, des énoncés prospectifs portant sur les coûts, les dépenses, les synergies et le savoir-faire.¹⁵⁵

D'autres mises en garde se situent au niveau de la main d'œuvre. BioChem fait état de la difficulté de garantir l'excellence des employés qui travailleront pour Shire dans le futur. Nous constatons que : « Le succès de Shire dépend de sa capacité d'attirer et de retenir du personnel de gestion et scientifique hautement qualifié. Rien ne permet de garantir que Shire réussira à attirer et à retenir à son service ce personnel. »¹⁵⁶. Plus loin dans la circulaire, une mise en garde est émise quant au risque de fuite d'information. L'extrait suivant en témoigne :

En général, la divulgation et l'utilisation du savoir-faire de BioChem sont régies en partie par des ententes de confidentialité avec les parties en cause. En outre, BioChem a conclu des ententes de confidentialité avec ses employés clés, ses conseillers, ses dirigeants et ses administrateurs. Cependant, rien ne garantit que toutes ces ententes seront respectées, que des tiers ne mettront pas au point de façon indépendante une technologie équivalente, que des différends ne surviendront pas quant à la détention de

¹⁵⁵ Circulaire de sollicitation, p. 16.

¹⁵⁶ *Ibid.*, p. 98.

la propriété intellectuelle ou que les secrets commerciaux de BioChem ne seront pas divulgués.¹⁵⁷

Il est aussi question, dans la circulaire, de risques de pertes d'employés, de clients ou de fournisseurs. En effet, « Shire et BioChem ne peuvent garantir qu'elles seront en mesure d'intégrer les activités de cette dernière sans se heurter à des difficultés ni subir la perte d'employés, de clients ou de fournisseurs clés »¹⁵⁸. De plus, la circulaire stipule que la concurrence peut devenir plus forte et faire diminuer la demande pour les produits de Shire dans le futur. « Si des produits faisant concurrence à l'un des principaux médicaments de Shire sont homologués [à des concurrents], les ventes de médicaments de cette dernière chuteront vraisemblablement »¹⁵⁹.

Un autre exemple de mise en garde émise dans la circulaire concerne les intérêts particuliers des membres de la direction dans l'arrangement de fusion. Ainsi, le lecteur de la circulaire est mis au courant, même s'il s'en doute peut-être déjà, que : « Certains membres de la direction de BioChem ont des intérêts dans l'arrangement qui sont différents de ceux des porteurs de titres de BioChem en tant que tels ou qui s'y ajoutent »¹⁶⁰. Finalement, la dernière mise en garde dont nous ferons mention concerne l'absence de garantie sur les rendements. À cet effet, on peut lire que : « BioChem ne peut donner aucune garantie quant au résultat ou au rendement futurs de ses ententes et collaborations actuelles ou futures »¹⁶¹.

Suite à l'analyse de la communication destinée aux investisseurs, nous constatons que les messages transmis au public financier sont caractérisés par deux aspects prépondérants : il s'agit d'un discours incitatif et d'une argumentation rationnelle, émaillée d'un grand nombre

¹⁵⁷ *Ibid.*, p. 183.

¹⁵⁸ *Ibid.*, p. 170.

¹⁵⁹ *Ibid.*, p. 172.

¹⁶⁰ *Ibid.*, p. 172.

¹⁶¹ *Ibid.*, p. 180.

de mises en garde. Comme la communication financière doit répondre à certaines normes légales bien spécifiques¹⁶², cela explique le fait qu'elle contienne davantage de mises en garde que les autres moyens de communication analysés. Cela dit, il n'en demeure pas moins que cette caractéristique est propre au discours utilisé pour communiquer avec les investisseurs.

Maintenant que nous avons parcouru les spécificités des messages et de leur contenu selon le public auquel ils étaient destinés, nous voudrions traiter des éléments contradictoires que nous avons relevés lors de l'analyse. Avant d'arriver à cette étape, cependant, nous souhaiterions synthétiser brièvement les différentes caractéristiques qui ont été attribuées à chacun des publics cibles. D'abord, nous avons remarqué que les messages destinés aux employés comportaient plusieurs expressions se rapportant aux états d'inquiétude et d'enthousiasme. De plus, les mythes du mariage et de la naissance ont été utilisés pour présenter sous un aspect « humain » l'union entre les deux entreprises. De leur côté, les messages destinés aux médias sont plutôt caractérisés par un discours modéré et concis. Finalement, comme nous venons de l'observer, les investisseurs ont reçu un discours incitatif et axé sur les facteurs de risque liés à la fusion.

5.3 Les éléments contradictoires

Très peu de contradictions de fond sont ressorties de notre analyse de contenu sur la communication d'entreprise effectuée par BioChem Pharma lors de son processus de fusion avec Shire. Bien entendu, certaines variations dans le contenu des messages ont été relevées. Nous en avons d'ailleurs présenté les principales formes à la section 5.2 du présent chapitre.

¹⁶² Selon la Loi canadienne sur les Sociétés par actions (<http://lois.justice.gc.ca/fr/C-44/9943.html>), les sociétés qui se proposent de fusionner doivent conclure une convention qui énonce les modalités de la fusion et notamment : les modalités d'échange des actions de chaque société contre les actions ou autres valeurs mobilières de la société issue de la fusion; les règlements administratifs envisagés pour la société issue de la fusion qui peuvent être ceux de l'une des sociétés fusionnantes; les détails des dispositions nécessaires pour parfaire la fusion et pour assurer la gestion et l'exploitation de la société issue de la fusion, etc.

Cela dit, au-delà de ces modulations, peu d'incohérences majeures ont été retracées dans les documents officiels publiés par l'entreprise au cours de son opération de fusion, et dont nous avons eu copie. Par exemple, aucune contradiction flagrante n'a été révélée par l'analyse telle que d'assurer aux employés la préservation de leurs postes tout en annonçant une coupure de 30 % dans la main-d'œuvre aux investisseurs, et cela afin de « rationaliser les effectifs » ou de réaliser une « stratégie de synergie »¹⁶³.

Il ressort tout de même certaines divergences dans le discours de l'entreprise, selon le public auquel elle s'adresse. Des contradictions sont même parfois repérées dans un seul et même message visant le même public. Les divergences que nous avons retracées lors de l'analyse touchent à deux aspects spécifiques. Il s'agit, d'abord, de l'utilisation des termes distincts de « fusion » et « d'acquisition » pour traiter du regroupement des deux entreprises avec le public des investisseurs. Puis, nous avons noté une divergence entre le discours adressé aux employés d'un côté, et celui destiné aux médias et aux investisseurs de l'autre, au niveau de la présentation du dénouement futur de la fusion. Nous traiterons de ces deux aspects dans les sous-sections suivantes.

5.3.1 Fusion ou acquisition ? La nature de la transaction diffère selon les négociateurs

Le nom qui est donné à un regroupement d'entreprises peut varier selon les convictions et les objectifs de chacun. Selon Rousseau, les véritables fusions d'entreprises sont peu fréquentes, car elles représentent des situations où l'entreprise acheteuse et l'entreprise acquise ne sont pas identifiables. Or, pour Rousseau, la grande majorité des regroupements d'entreprises devraient porter le nom d'acquisition, et non celui de fusion, car il est presque toujours possible de savoir qui acquiert qui. Selon ce raisonnement, le cas de regroupement

¹⁶³ Termes utilisés par l'auteur Aktouf (*La stratégie de l'autruche*, p. 258) pour traiter avec sarcasme du comportement « rationnel » des entreprises qui affirment « rationaliser » leurs effectifs, lorsqu'elles licencient pour mieux exploiter ceux qui resteront.

d'entreprises entre BioChem et Shire devrait donc porter l'appellation d'acquisition d'entreprise, car Shire a acheté et a pris le contrôle de BioChem.

Rousseau admet que le terme de « fusion » est souvent appliqué à des regroupements d'entreprises où l'acquéreur est facilement identifiable. Tel est le cas pour le regroupement d'entreprises faisant l'objet de la présente étude de cas car bien que l'on sache que Shire prend le contrôle de BioChem, il n'est nulle part question d'une acquisition de BioChem par Shire, mais constamment question d'une fusion entre les deux entreprises. Selon nous, le terme de fusion est utilisé en tant qu'euphémisme afin de « dorer la pilule », pour favoriser l'acquisition. Il s'agit d'une stratégie, d'une rhétorique de relationnistes pour faire accepter plus facilement l'idée de fusion.

Que ce soit dans le journal interne qui s'intitule « Info Fusion », dans le communiqué de presse principal qui porte le titre de « Fusion de Shire Pharmaceuticals Group plc avec BioChem Pharma inc. [...] », ou dans la lettre aux actionnaires où l'on parle d'une « convention visant la fusion des deux sociétés » ou d'un « projet de fusion », aucune allusion au terme d'acquisition n'est établie par BioChem dans les documents analysés. Cependant, comme nous le verrons dans quelques paragraphes, un joueur autre que BioChem se démarque en qualifiant l'opération « d'acquisition ».

Rousseau explique la popularité de l'expression « fusion » par le fait que ce terme suggère une union acceptée et consentie par les deux parties (comme dans le mariage d'où le recours à cette symbolique dans le choix des images !), alors que l'expression « acquisition » sous-entend une association hostile ou forcée entre deux entreprises. « Plus précisément, la manifestation de la domination ou de l'intention de dominer viendrait à l'encontre de l'approche égalitaire visée par la société en général »¹⁶⁴. Ainsi, l'utilisation du terme de fusion favoriserait une meilleure acceptation du regroupement d'entreprises, car il évoque une union amicale (ou même amoureuse comme dans la métaphore du mariage et de la

¹⁶⁴ Rousseau, L., *L'acquisition d'entreprises*, p. 20.

famille), égalitaire et optimale entre deux sociétés, sans mettre en jeu un quelconque rapport de force entre les deux entreprises.

Comme nous le mentionnions précédemment, BioChem n'a jamais, à notre connaissance, qualifié le regroupement des deux entreprises « d'acquisition ». Cependant, nous avons remarqué que, dans la section de la circulaire intitulée « L'Opération », plus spécifiquement sous la rubrique nommée « Questions d'ordre réglementaire », le terme d'acquisition est utilisé¹⁶⁵ pour le public plus averti que forment les actionnaires. Ce passage est intéressant car il semble que l'arrangement y soit exposé sous deux angles différents, soit celui de la fusion et celui de l'acquisition. Un autre élément d'intérêt réside dans le fait que les appellations changent selon les lois en vigueur dans les deux pays d'où sont issues les entreprises.

De façon plus détaillée, la Loi sur Investissement Canada, qui « est une loi canadienne d'application générale régissant l'acquisition du contrôle d'entreprises canadiennes par des non-Canadiens »¹⁶⁶, caractérise le regroupement d'entreprises d'acquisition. En effet, il est clairement stipulé, dans la circulaire, que « L'opération est considérée être une acquisition du contrôle d'une entreprise canadienne par un non-Canadien aux fins de la *Loi sur Investissement Canada* »¹⁶⁷. De plus, nous apprenons que « l'acquisition proposée d'une entreprise canadienne par un acquéreur non canadien éventuel est assujettie à l'examen et à l'approbation préalables du ministre d'Industrie Canada [...] »¹⁶⁸. Cela signifie que Shire doit obtenir l'approbation du ministre canadien de l'Industrie avant de pouvoir conclure l'opération. D'un autre côté, « L'opération est considérée comme une situation ayant la

¹⁶⁵ Voir le tableau 4.17 du chapitre de présentation des résultats.

¹⁶⁶ Circulaire de sollicitation, p. 42.

¹⁶⁷ *Ibid.*, p. 42.

¹⁶⁸ *Ibid.*, p. 42.

qualité d'une fusion aux termes des lois du Royaume-Uni. Une fusion ayant cette qualité ne requiert pas l'obtention d'une approbation préalable au Royaume-Uni »¹⁶⁹.

Il est intéressant de noter que le Canada, qui semble incrédule quant aux réels avantages dont il pourrait bénéficier avec ce regroupement d'entreprises¹⁷⁰, qualifie l'opération « d'acquisition », alors que le Royaume-Uni, pour sa part convaincu du bienfait financier de l'opération pour sa nation, la nomme « fusion ». En adoptant l'explication de Rousseau, nous pourrions interpréter ces appellations comme étant porteuses de sens.

En effet, le Canada, qui tente de se défendre des griffes du titan qui veut s'approprier un de ses joyaux nationaux, utilise le terme d'acquisition pour qualifier l'opération. Cela a pour effet de positionner l'arrangement dans un climat plutôt hostile et nuisible aux intérêts des Canadiens, car comme nous l'avons expliqué plus tôt, le terme « acquisition » n'est pas porteur, a priori, de valeurs positives lorsqu'il est question d'un regroupement d'entreprises. De son côté, le Royaume-Uni, qui est le pays d'origine de l'acquéreur et qui représente la partie dominante de l'opération, tente de faire accepter le mieux possible l'arrangement, car il s'agit d'un enjeu important pour lui et dont il souhaite la réussite. Ainsi, toujours selon l'explication de Rousseau exposée précédemment, il nommerait l'opération « fusion » afin d'y attribuer une aura positive, et de favoriser son agrément par l'autre partie.

Cette contradiction dans l'emploi des termes de fusion et d'acquisition est très spécifique. Elle ne s'applique qu'à deux paragraphes dans la circulaire de sollicitation, qui totalise plus de 400 pages. Nous avons voulu la souligner car nous l'avons découverte lors de l'analyse et parce qu'elle renfermait beaucoup de sens pour notre recherche, surtout après avoir introduit les propos de Rousseau dans le chapitre du cadre théorique. Cela dit, il ne faudrait pas généraliser ce cas à l'ensemble de la communication corporative de BioChem lors de son

¹⁶⁹ *Ibid.*, p. 43.

¹⁷⁰ Dans un communiqué de presse diffusé le 29 mars 2001 par BioChem Pharma, on apprend que le ministre de l'Industrie n'est pas convaincu que la fusion envisagée serait à l'avantage du Canada.

processus de fusion. Rappelons que BioChem a toujours utilisé, à notre connaissance, le terme de fusion pour désigner le regroupement des deux entreprises, et cela avec tous ses publics cibles. La prochaine sous-section, cependant, s'attarde sur une contradiction qui touche d'une manière plus générale l'ensemble de la communication d'entreprise analysée.

5.3.2 Employés / investisseurs : divergence des messages

Le second point de contradiction, ou d'incohérence, retrace dans la communication effectuée par BioChem Pharma lors de son processus de fusion, concerne la façon avec laquelle l'entreprise expose le dénouement de l'arrangement. Il semble y avoir un large fossé entre l'emballement communiqué aux employés et la prudence utilisée avec le public des médias et des investisseurs. En effet, nous avons remarqué que lorsque l'entreprise s'adresse aux employés, elle présente la fusion comme une éventualité nécessairement positive pour BioChem. Aucune mise en garde ou évocation des risques liés à la fusion n'est communiquée aux employés. Le thème de la perfection est utilisé à souhait dans le journal interne et la quintessence de l'union y est louangée. Il semble que la fusion ne puisse incarner rien d'autre qu'une victoire éclatante.

En effet, dans le journal interne, on affirme aux employés que l'impact de la fusion ne peut être que positif et qu'il s'agit d'un cas parfait de regroupement d'entreprises. L'opération y est présentée comme une union exemplaire. Par exemple, nous pouvons y lire que : « La fusion entre Shire Pharmaceuticals Group et BioChem Pharma constitue un mariage parfait »¹⁷¹. Un peu plus loin, le thème de la perfection est repris, et l'on mentionne aux employés que : « Certains disent que la perfection n'est pas de ce monde, mais l'on peut dire qu'il s'agit ici d'une exception »¹⁷². Puis, on annonce avec enthousiasme : « Voilà une

¹⁷¹ Journal interne, p. 4.

¹⁷² *Ibid.*, p. 4.

parfaite complémentarité »¹⁷³. La fusion est aussi décrite comme étant le « meilleur projet de fusion entre deux sociétés de R&D »¹⁷⁴, et le journal interne stipule que « L'impact de cette fusion ne peut être que positif »¹⁷⁵.

Ce discours optimiste n'évoque en rien les nombreuses mises en garde contenues dans les messages transmis aux médias et au public financier, où l'on stipule clairement que les synergies et les avantages de la fusion sont incertains. BioChem vante aussi, bien sûr, les avantages de la fusion lorsqu'elle s'adresse à ces deux publics cibles, mais l'engouement y est modéré par des mises en garde complètement évacuées du discours aux employés. Par exemple, dans le communiqué de presse du 11 décembre 2000, on apprend que la fusion représente « une opération très stratégique et très positive pour l'entreprise et ses actionnaires »¹⁷⁶. Cependant, cet emballement est contrebalancé par la mention que certains risques sont liés à l'arrangement. « Parmi ces risques et ces incertitudes figurent les capacités de Shire et de BioChem à réaliser la fusion ainsi qu'à matérialiser les synergies et les avantages décrits précédemment »¹⁷⁷.

Le même schéma s'observe dans la communication destinée aux actionnaires. BioChem y fait la promotion de la fusion mais, comme nous l'avons vu plus tôt, dose son enthousiasme avec un nombre impressionnant de mises en garde. Ainsi, dans la lettre aux actionnaires, les représentants de BioChem affirment qu'ils ont : « la certitude que la fusion avec Shire sera un succès »¹⁷⁸. Cependant, dans la circulaire de sollicitation, les investisseurs sont « invités à ne pas accorder une confiance excessive à ces énoncés de nature prospective, qui reflètent

¹⁷³ *Ibid.*, p. 4.

¹⁷⁴ *Ibid.*, p. 4.

¹⁷⁵ *Ibid.*, p. 5.

¹⁷⁶ Communiqué de presse du 11 décembre 2000, p. 4.

¹⁷⁷ *Ibid.*, p. 6.

¹⁷⁸ Lettre aux actionnaires, p. 3.

l'analyse de la direction uniquement en date de ceux-ci »¹⁷⁹. Cette mise en garde fait partie d'un ensemble beaucoup plus vaste de mises en garde. Comme nous en avons exposé un bon nombre à la section 5.2.3.2 du présent chapitre, nous n'en énoncerons pas davantage ici.

Nous avons donc remarqué une grande différence dans la présentation de l'opération de fusion entre, d'un côté, le public des employés, et de l'autre, les publics des médias et des actionnaires. Il nous semble que le discours ciblant les employés manque d'équilibre, et soit teinté d'un très grand optimiste. Peut-être que l'entreprise s'est adressée à ses employés de cette façon afin d'apaiser leurs craintes et questionnements. Mais, d'un autre côté, une telle communication ne démontre-t-elle pas un manque de confiance envers les employés ? Comme si ceux-ci ne devaient pas, comme les autres publics, être informés des risques de l'opération. D'autant plus que les employés étaient certainement pleinement conscients du fait que la fusion pouvait avoir des répercussions néfastes sur l'entreprise et sur leur emploi. Pourquoi a-t-on passé cet aspect sous le silence dans le journal interne ?

5.4 Retour sur les propos de Madame Roy

Bien que ne permettant pas d'apporter des réponses à ces questions portant sur l'information aux employés, l'entrevue avec Michèle Roy a été éclairante pour l'avancement de notre recherche, et cela à plusieurs niveaux. D'abord, cet entretien nous a permis de mieux comprendre le contexte dans lequel s'est effectuée la fusion entre BioChem et Shire. Puis, nous avons pu, grâce à cet entretien, mieux situer le Service des communications corporatives au sein de l'ancienne et la nouvelle organisation. Cet entretien semi-dirigé avec Madame Roy a également permis, notamment, d'obtenir des informations sur la stratégie de communication développée lors du processus de fusion et sur les différents publics visés par ces actions de communications. Dans la présente sous-section, nous allons établir des liens entre les propos tenus par Madame Roy et les résultats qui ont émergé de notre analyse de contenu.

¹⁷⁹ Circulaire de sollicitation, p. 16.

En premier lieu, nous souhaitons souligner l'ordre dans lequel Madame Roy nous a présenté les trois publics cibles touchés par ses actions de communication, et lier cela à une citation de Schwebig faite au chapitre du cadre théorique. Lorsque nous avons demandé à Madame Roy de nous énumérer les publics visés par la stratégie de communication de la fusion, elle a d'abord mentionné les médias, les actionnaires, puis les employés. Les employés ont été le dernier public cible à être évoqué. Cela ne signifie pas que les employés aient été les derniers à être considérés par les actions de communication effectuées chez BioChem lors de la fusion. D'ailleurs, nous ne disposons d'aucune preuve pour avancer une telle affirmation. Cependant, nous croyons utile d'accoler les propos de Madame Roy à une citation de Schwebig.

Schwebig soutient que « Le premier public d'une entreprise, ce sont ses salariés. [et que] La qualité de la communication interne représente la condition première de la qualité de la communication externe »¹⁸⁰. Si nous en jugeons par les messages envoyés aux employés, surtout par le fait qu'ils ne soulignent que les avantages de l'arrangement sans mention des risques, et par le troisième rang que leur a accordé Madame Roy lors de l'énonciation des publics cibles, il nous semble que les employés n'occupent pas cette place de première importance décrite par Schwebig pour les actions de communications de BioChem.

Dans un deuxième temps, nous voulons comparer le thème fédérateur qui s'est dégagé de notre analyse avec le message moteur dont nous a fait part Madame Roy. Lorsque nous avons demandé à cette dernière s'il y avait un message de base sur lequel s'appuyait la campagne de communication de la fusion, elle a affirmé que le Service des communications corporatives voulait principalement rassurer ses publics cibles et leur expliquer du mieux possible les motifs et conséquences de la fusion. Le message de base comporterait donc, selon les propos de Madame Roy, deux volets : premièrement, l'exposition des motifs de la fusion et deuxièmement, l'évaluation des conséquences probables de l'opération.

¹⁸⁰ Schwebig, P., *Les communications de l'entreprise, Au-delà de l'image*, p. 91.

D'après notre analyse, le thème fédérateur des messages émis lors de la fusion est l'argumentaire en faveur de la fusion¹⁸¹. Selon nous, cet argumentaire correspond au premier volet du message de base mentionné par Madame Roy, soit à l'explication des motifs de la fusion. Pour ce qui est du deuxième volet du message de base évoqué par Madame Roy, celui se rapportant aux conséquences de la fusion, nous notons, encore une fois, une déficience dans l'information destinées aux employés. En effet, selon nous, les informations sur les conséquences de la fusion devraient porter sur ses avantages, mais aussi ses risques. Comme nous l'avons vu précédemment, aucune mention des risques n'est faite dans le journal interne. Cela dit, les publics des médias et des investisseurs ont été, quant à eux, l'objet d'une information beaucoup plus détaillée sur les réelles conséquences de la fusion.

Cacher les risques de la fusion aux employés doit venir du fait que l'on veuille les rassurer et faire diminuer leur anxiété. Mais, selon nous, il s'agit là d'une erreur. Nous pensons que l'on rassure beaucoup plus en donnant les deux côtés de la médaille qu'en émettant un discours dithyrambique « pro-fusion » auprès des publics internes. Les employés ne sont pas dupes et se doutent bien que l'entreprise leur cache des risques inhérents à la fusion. Vouloir les traiter ainsi ne fait qu'entraîner une baisse de confiance chez les employés envers le discours « officiel » de l'entreprise, et augmenter le scepticisme à son égard. À cet effet, rappelons que Heath soutient que le fait d'obtenir et d'interpréter de l'information permet d'éliminer ou de réduire l'incertitude. Ainsi, si l'objectif de l'entreprise est de réduire l'incertitude chez ses employés, ne devrait-elle pas informer les employés des éventualités de la fusion plutôt que leur cacher cet aspect important de la fusion ? Nous évaluons que oui.

Dans un même ordre d'idées, nous avons introduit au chapitre II¹⁸² les propos de Bertalanffy, auteur qui préconise l'approche systémique et selon lequel le concept de rétroaction régularise et stabilise l'action du système. Ainsi, l'entreprise, en recueillant continuellement le *feedback* des destinataires de ses actions de communication, peut connaître leurs besoins et

¹⁸¹ Rappelons que les trois principaux avantages de la fusion (voir section 5.1) sont la réalisation de gains financiers, la complémentarité des deux entreprises et la création d'un groupe d'envergure internationale.

¹⁸² Voir section 2.1.2.

leurs interprétations des messages précédents. De ce fait, elle est en mesure d'intégrer ce *feedback* à ses futurs messages. La communication d'entreprise est alors produite en fonction des réels préoccupations de ses publics cibles et agit comme un élément régulateur, permettant au système de se maintenir. Est-ce que BioChem Pharma a opté pour une telle démarche auprès de ses publics cibles lors de son processus de fusion avec Shire ? Nous l'ignorons. Mais il semble que la préoccupation principale des employés, qui selon Madame Roy concernait l'avenir de leurs emplois, soit absente du journal interne. Par conséquent, même si les employés ont effectivement été consultés, leur *feedback* ne semble pas avoir été intégré aux actions de communications de BioChem.

De façon générale, les propos tenus par Madame Roy semblent cohérents avec l'analyse que nous avons effectuée de la communication d'entreprise de BioChem. Comme nous venons de le constater, certains détails de l'entrevue divergent parfois de nos résultats d'analyse. Mais comme nous le verrons dans la section suivante, notre analyse comporte plusieurs limites, et il est difficile de conclure à des divergences majeures entre notre analyse et les propos de Madame Roy avec le matériel dont nous disposons.

5.5 Constat global de l'analyse

Suite à l'analyse que nous avons effectuée dans ce chapitre, nous constatons que notre question de recherche était valide et justifiée. En effet, en voulant savoir jusqu'à quel point la communication d'entreprise effectuée par BioChem Pharma était cohérente d'un public cible à l'autre, nous avons découvert une multitude de caractéristiques qualifiant les messages émis par l'entreprise. Cela nous a permis d'établir des liens pertinents entre le cadre théorique du chapitre II et les résultats du chapitre IV.

Le fait qu'aucune contradiction majeure n'a été décelée dans le discours de l'entreprise dénote que les messages de BioChem sont cohérents dans leur ensemble. Cela dit, comme dans bien des cas, tout n'est pas complètement noir ou blanc. Nous avons retrouvé des

modulations importantes dans le discours de BioChem selon le public auquel elle s'adressait, et cela enlève du poids à la cohérence de la campagne d'information menée lors du processus de fusion.

Parmi ces différences dans le discours de l'entreprise, il est ressorti que le public des employés a été traité différemment sur le plan de la divulgation des facteurs de risque liés à la fusion. Il n'est fait aucune mention, dans le journal interne, des risques éventuels pouvant survenir suite à l'arrangement. Par contre, c'est avec ce public que BioChem exprime le plus d'enthousiasme promotionnel et développe, notamment, la métaphore du mariage parfait, et qualifie l'opération financière de « meilleur cas de fusion », permettant d'en assurer un succès garanti. Pour ces raisons, il nous semble que les employés ont été infantilisés par les représentants de BioChem et qu'ils n'ont pas reçu une information juste. Comme s'il s'agissait d'un public passif et d'un récepteur sans esprit critique, les employés ont été traités comme des enfants. On leur a exposé la fusion avec les mythes du mariage et de la naissance, et on les a réconfortés en leur garantissant un avenir douillet et sans heurts.

Quant à la communication visant les médias, elle est restée neutre : elle a été utilisée lorsque nécessaire, pour diffuser les informations à chaque fois qu'une nouvelle étape de l'arrangement était franchie. Finalement, les messages envoyés aux investisseurs se sont révélés être dominés par de nombreuses mises en garde et des recommandations détaillées. Cet état de la communication financière est tributaire des exigences légales prescrivant qu'elle doit aborder les aspects négatifs de l'arrangement auprès des actionnaires.

L'entrevue avec Madame Roy a permis de mieux comprendre les préoccupations de communication tout en nous offrant des éléments de contextualisation par une personne ayant vécu de l'intérieur la période de fusion. Comme nous n'avions pas d'information historique sur BioChem, elle nous a transmis ces renseignements contextuels tout en fournissant un éclairage sur la pratique professionnelle des communications et des relations publiques en temps de F/A. De plus, elle nous a, en quelque sorte, fait part oralement du plan de

communication¹⁸³, ou du moins d'une partie, qui a été utilisé pendant le processus de fusion entre BioChem et Shire. Nous avons ainsi pu documenter le point de vue du communicateur institutionnel, soit le Service des communications corporatives.

¹⁸³ Ce document est confidentiel et ne nous a pas été remis.

CONCLUSION

Le problème à résoudre exposé au premier chapitre de ce mémoire a émergé de la mise en relation de deux pratiques de communication d'entreprise distinctes, mais chacune essentielles à l'efficacité et la pertinence des messages émis par l'entreprise. D'un côté se situe la posture qui prône l'adéquation du contenu d'un message à sa cible. De l'autre siègent les défenseurs de l'homogénéité et de la cohésion entre chacun des messages émis par l'organisation. Nous avons vu au chapitre II que ces deux pratiques ne sont pas nécessairement discordantes et qu'elles peuvent être appliquées conjointement aux messages qui émanent d'une organisation. Un tel art de l'argumentation requiert certainement une attention et une vigilance accrues, ainsi qu'une vision à long terme de l'entreprise et de ses objectifs chez les communicateurs et relationnistes, mais demeure, dans toute sa complexité, concevable.

Comme une fusion d'entreprises est une étape critique dans le développement organisationnel des deux partenaires impliqués dans l'arrangement, surtout lorsque l'on sait qu'environ 50% des F/A échouent l'intégration, nous avons voulu en savoir plus sur les particularités de la communication effectuée lors d'une telle transition. Comment les messages sont-ils articulés par l'entreprise « acquise »? Quels publics informe-t-on du changement à venir et de quelle façon? Est-ce que les messages émis par l'entreprise « achetée » contiennent des éléments qui s'inscrivent dans une stratégie globale de communication, dénotent-ils un argumentaire de base commun à tous les messages? Ces questions ont été présentes dès le début de notre recherche et nous avons tenté de les expliquer à la lumière des théories avancées ainsi que des documents analysés et de l'entrevue effectuée.

Le but de ce travail était donc de réaliser une étude de cas sur la communication d'entreprise effectuée en cours de fusion afin d'en analyser les détails et d'en saisir les subtilités. Nous disposions bien de théories et d'exemples généraux sur le sujet, mais nous n'avons trouvé

aucune étude approfondie alliant cohérence et adaptation des messages d'une part, et publics cibles et moyens de communication de l'autre. Pourtant, chacun de ces concepts pris séparément figurent dans un grand nombre d'ouvrages de base sur la communication organisationnelle. L'étude menée dans ce mémoire permet donc de mieux comprendre comment ces enseignements sont appliqués à la réalité. Bien entendu, il s'agit d'un *zoom in* sur un cas unique d'émission de messages dans le développement d'une entreprise précise. Les résultats obtenus peuvent surtout servir à tracer un portrait détaillé du contenu des messages – et de leur adhérence ou déviance par rapport aux théories dans ce domaine – lors d'un cas spécifique de communication d'entreprise lors d'une fusion.

Deux limites importantes doivent être bien comprises ici. D'abord, il n'est pas possible de généraliser les résultats de notre étude à l'ensemble de la pratique ayant cours dans le domaine de la communication d'entreprise lors d'une fusion. Le fait d'avoir effectué une étude de cas ne dote pas notre analyse de plusieurs stratégies de communication ayant été appliquées dans d'autres entreprises lors d'une fusion. Il nous est alors impossible de comparer nos résultats avec des objets d'études semblables au nôtre. De ce fait, nous devons nous satisfaire d'en faire la description. Deuxièmement, nous ne pouvons pas admettre un verdict final quant à la communication d'entreprise effectuée par BioChem lors de son processus de fusion, car nous ne disposons pas de l'ensemble des messages émis par celle-ci au cours de cette période. Tout ce qui a été évoqué au chapitre précédent doit être compris comme étant une interprétation partielle de la communication effectuée par BioChem, et non comme un reflet fidèle de celle-ci dans son ensemble.

Malgré ces limites considérables, plusieurs résultats intéressants sur lesquels il est possible de discuter sont apparus lors de l'analyse des documents du corpus et suite à la relecture de l'entrevue effectuée avec Michèle Roy. Nous avons d'abord remarqué qu'un thème fédérateur se dégageait de tous les messages analysés et qu'il était caractérisé par les arguments en faveur de la fusion. Les trois arguments majeurs ayant motivé BioChem à se fusionner avec Shire, et ayant été diffusés à tous les publics cibles, sont la réalisation de gains financiers, la complémentarité des deux entreprises et la création d'un groupe d'envergure

internationale. Comme le principal indice de la cohérence était la présence d'éléments invariants contenus dans tous les messages, nous avons établi que les messages analysés étaient cohérents entre eux car ils disposaient d'éléments invariants, d'un argumentaire commun. Bien. Mais qu'en est-il de cet argumentaire de base ? Que signifie-t-il ? Car après tout, si une chose devait s'avérer semblable d'un message à l'autre, c'est bien le « discours pro-fusion » provenant des dirigeants et des administrateurs de l'entreprise. Pouvons nous, dans ce cas, affirmer que BioChem ait vraiment cherché un thème rassembleur pouvant toucher et motiver chacun des publics cibles à s'investir et à croire dans la fusion ? L'argument voulant que la fusion soit gage de gains financiers, par exemple, n'a certainement pas stimulé l'émerveillement des employés pour l'arrangement, car ceux-ci devaient bien savoir que les gains allaient d'abord et surtout rapporter aux investisseurs et qu'ils pouvaient, de façon ultime, leur coûter leur emploi.

À cet effet, il est intéressant de s'attarder quelques instants sur la tournure que prend la nouvelle société fusionnée un peu plus de deux ans après la réalisation de la fusion. Le 6 août 2003, nous pouvions lire à la une du quotidien *La Presse* que « Shire Pharmaceuticals veut fermer dès le 5 septembre le centre de recherches BioChem de Laval [...] où travaillent 120 personnes »¹⁸⁴. Néanmoins, cela n'empêchera pas Shire de conserver « les droits commerciaux sur deux médicaments développés par BioChem à Laval, dont Shire tire la moitié de ses revenus : le 3TC, anti-VIH/SIDA le plus vendu au monde et le Zeffix, anti-infectieux contre l'hépatite B »¹⁸⁵.

Comment se fait-il que Shire décide d'agir ainsi alors qu'elle promettait en 2001 « d'accroître les budgets de recherche du laboratoire »¹⁸⁶ ? En effet, le communiqué de presse émis par Industrie Canada le 8 mai 2001, où l'on apprenait que l'honorable Brian Tobin, ministre de

¹⁸⁴ Arcand, Denis, « Shire sommée de vendre BioChem Pharma », dans *La Presse*, Montréal, 6 août 2003, page A1.

¹⁸⁵ *Ibid.*, p. A2.

¹⁸⁶ *Ibid.*, p. A1.

l'Industrie, donnait finalement son accord à la fusion entre BioChem et Shire, émettait la même information. Nous pouvions y lire :

En ce qui concerne le Canada, Shire compte continuer de mettre l'accent sur les atouts de BioChem en matière de recherche-développement, collaborer avec les universités et les institutions universitaires de recherche sans but lucratif, et respecter l'engagement pris envers Partenariat technologique Canada en vertu duquel l'entreprise soutiendra la recherche sur les vaccins faite au Canada et la fabrication de ces derniers.¹⁸⁷

Que s'est-il donc passé pour que l'on se retrouve avec l'annonce d'un tel licenciement, alors que les dirigeants de Shire avaient « promis » de continuer à investir dans les équipes de recherches du Canada ? Selon Sophie Cousineau, journaliste chez *La Presse*, « L'ancien PDG Rolf Stahel avait confirmé que Shire accroîtrait la recherche chez BioChem au cours des 10 à 15 prochaines années. Mais il a été viré en octobre dernier »¹⁸⁸... Comment peut-on, avec des exemples semblables, tenter de mobiliser des employés en leur faisant miroiter l'obtention de « gains financiers » ? Cela nous semble complètement déplacé et confirme encore une fois le bien-fondé de l'inquiétude des employés lors du processus de fusion évoquée par Madame Roy lors de notre entretien.

D'un point de vue plus général, l'attitude actuelle de Shire nous pousse à nous demander quels étaient exactement les engagements pris par celle-ci lors de sa négociation avec Industrie Canada au premier semestre de 2001. Est-ce que les représentants de Shire ont signé des documents spécifiant leurs cautions à l'égard des présumés investissements futurs au Canada ? Est-ce que le Canada détient vraiment un recours valide pour contraindre Shire à tenir ses promesses ? On peut en douter, car il semble que l'entreprise fasse la pluie et le beau temps avec les équipes et centres de recherches Canadiens. Dans cette perspective,

¹⁸⁷ Site Internet d'Industrie Canada, communiqué de presse du 8 mai 2001, *Approbation de l'acquisition de BioChem Pharma par Shire*, dernière mise à jour : 13 juin 2003, www.ic.gc.ca/cmb/welcomeic.nsf/0/85256a220056c2a485256a46006fa9bd?OpenDocument

¹⁸⁸ Cousineau, Sophie, « BioChem : a beau trahir qui vient de loin », dans *La Presse*, Montréal, 6 août 2003, page D3.

Shire semble avoir voulu simplement s'accaparer les deux puissants brevets de BioChem, point à la ligne. De toutes les façons, quel serait le réel intérêt pour Shire de favoriser le développement d'équipes de recherche Canadiennes, alors qu'elle peut le faire au Royaume-Uni, alors qu'elle peut valoriser les acteurs de sa propre société ? Est-ce que cette acquisition ne représente-t-elle pas la dynamique qui s'opère depuis des siècles entre un empire et sa colonie ? Voilà beaucoup de questions auxquelles il serait intéressant de tenter de répondre. Mais plusieurs informations concernant cette acquisition ne seront probablement jamais diffusées, car plusieurs joueurs politiques et économiques n'en sortiraient pas gagnants. Il faut l'admettre, cette acquisition a bénéficié à des gens qui avaient des intérêts spécifiques. Certains économiques, d'autres, sans aucun doute, politiques...

Continuons avec les autres résultats obtenus lors de l'analyse. Nous avons aussi constaté que le contenu des messages émis par BioChem lors de son processus de fusion avec Shire variait d'un public cible à l'autre. Comme le principal indice de l'adéquation cible / message était la présence d'éléments de contenu spécifiquement utilisés pour s'adresser à un ou à quelques groupes cibles, nous avons établi que les messages ont été adaptés aux publics visés. Bien. Mais les messages ont-ils vraiment été adaptés aux besoins de chacun des publics cibles ? Ce que nous voulons souligner ici, c'est que nous ignorons si une consultation a vraiment été effectuée par BioChem auprès de ses publics afin de connaître leurs besoins, inquiétudes et préoccupations. Nous n'avons pas recueilli l'opinion des divers publics cibles lors de la cueillette de nos données car cela débordait du cadre de la présente recherche. Cela dit, il serait intéressant de s'y pencher lors d'une seconde phase d'étude, dans le cadre d'une thèse de doctorat par exemple.

En outre, nous avons constaté qu'aucune contradiction manifeste n'était présente dans les messages émis par BioChem lors de sa fusion, mais que plusieurs contradictions latentes résidaient dans la construction des messages selon le public qu'ils visaient. La plus marquante d'entre elles fût la différence entre les messages destinés aux actionnaires et ceux destinés au public interne quant à la divulgation des risques liés à la fusion. En effet, les employés n'ont pas été informés (du moins de manière officielle, dans le journal interne) des

conséquences néfastes potentielles de la fusion, alors qu'une section spécifique de la circulaire de sollicitation y était entièrement consacrée¹⁸⁹.

De plus, nous avons vu que le terme de fusion avait été utilisé par BioChem tout au long de son processus d'intégration avec Shire, et cela avec chacun de ses publics, alors qu'il s'agissait d'une acquisition pure et simple de BioChem par Shire. Nous le voyons clairement aujourd'hui avec la dissolution d'une partie de ce qu'était auparavant BioChem Pharma. Le véritable enjeu du regroupement de ces deux sociétés ne reposait pas sur la mise en commun de leurs forces complémentaires, comme le laissait croire l'argumentaire de base recensé dans les messages diffusés par BioChem, mais résidait plutôt dans l'achat, par Shire, des actifs les plus rentables développés par BioChem depuis 1986 : le brevet du 3TC, produit vendu dans plus d'une centaine de pays et constituant la pierre angulaire des thérapies contre l'infection contre le VIH/SIDA, et le brevet du Zeffix, anti-infectieux contre l'hépatite B.

Un élément important qui mérite d'être évoqué ici est le fait que le contenu du journal interne était majoritairement composé de textes rédigés par les administrateurs et dirigeants de Shire. Néanmoins, nous avons traité ce journal comme un message ayant été émis par BioChem. Aurions-nous dû être plus vigilants et le catégoriser de message émis par Shire? Une telle question mérite d'être posée, car le cas échéant, ce journal pourrait être interprété comme de la propagande visant à faire accepter la fusion par les employés en leur faisant miroiter une fusion entre deux partenaires égaux. D'autant plus que M. Stahel, chef de la direction de Shire lors de la fusion, avait déjà dirigé cinq fusions et acquisitions chez Shire, laissant croire qu'il devait bien s'y connaître en la matière. Mais comme nous avons obtenu le document lors de la cueillette des données auprès du Service des communications corporatives de Shire BioChem, et que celui-ci avait été diffusé par BioChem, nous l'avons analysé comme un document de BioChem.

¹⁸⁹ Une des dernières sous-partie de la circulaire de sollicitation (p. 170 à p. 172) porte le titre de « Facteurs de risque » et est subdivisée en deux sections, soit « Risques relatifs à l'arrangement » et « Risques relatifs aux activités de BioChem et de Shire ».

La principale conclusion que nous tirons de notre recherche est que la communication d'entreprise effectuée par BioChem lors de sa fusion a été cohérente, surtout grâce à l'utilisation d'un discours de base commun dans chacun de ses messages. Cependant, comme nous avons retracé plusieurs différences dans le contenu des messages émis par BioChem selon le public qu'ils ciblaient, cette cohérence nous a parue limitée. Comme l'indice de la cohérence était la présence d'un thème fédérateur dans les messages, nous avons conclu qu'il y avait cohérence entre les messages. Mais suite aux propos soulevés précédemment et à toutes les contradictions mineures soulevées lors de l'analyse, il est impossible d'affirmer que la cohérence était parfaite. Une communication d'entreprise cohérente relèverait-elle davantage de l'honnêteté de ses propos que de l'évocation d'un argumentaire commun? Nous croyons que cette question mériterait d'être traitée plus en profondeur et pourrait faire l'objet d'une recherche subséquente.

Une des « découvertes » qui nous a le plus marqué dans cette étude a été de voir à quel point la communication avec les actionnaires était réglementée, alors que celle destinée au personnel de l'entreprise ne l'était pas du tout. C'est comme si des lois protégeaient les intérêts du public financier, et ignoraient ceux des travailleurs. Pourtant, il est tout aussi important de donner l'heure juste aux employés, de la même manière qu'aux investisseurs, car bien qu'ils n'aient pas le droit de vote, les employés ont le privilège de partir s'ils jugent la situation risquée pour eux. C'est ce droit à l'information qu'on leur nie en les abreuvant de confiture matrimoniale.

En ce qui concerne l'atteinte de nos objectifs spécifiques¹⁹⁰, nous croyons que la collecte de données et l'analyse effectuées dans cette étude ont permis d'y répondre de manière appropriée. Tout en ayant mené à terme cette recherche, nous avons pris conscience de la grande complexité de la communication d'entreprise et avons poussé toujours plus loin nos réflexions sur le sujet. Nous espérons que les fruits de ce travail bénéficieront à d'autres personnes intéressées par la communication d'entreprise, la cohérence des messages, les fusions et acquisitions, les publics cibles ...

¹⁹⁰ Voir la liste des objectifs spécifiques à la page 45.

BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE

LIVRES

Aktouf, Omar, *La stratégie de l'autruche, Post-mondialisation, management et rationalité économique*, Écosociété, Montréal, 2002, 370 p.

Bardin, Laurence, *L'analyse de contenu*, Presses universitaires de France, Paris, 1977, 291 p.

Bertalanffy, Ludwig Von, *Théorie générale des systèmes*, Dunod, Paris, 1980, 298 p.

Cartwright, Sue et Cooper, Cary L, *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances : Integrating People and Cultures*, Butterworth Heinemann, Oxford, 1996, 250 p.

De Narbonne, Aimery, *Communication d'entreprise, conception et pratique*, Eyrolles, Paris, 1990, 144 p.

De Phamphilis, Donald, *Mergers, acquisitions, and other restructuring activities, An integrated approach to process, tools, cases, and solutions*, Academic Press, California, 2001, 643 p.

Egg, Georges, *Réussir une fusion d'entreprises*, Éditions Liaisons, Paris, 1991, 224 p.

Eldin, François, *Le management de la communication, de la communication personnelle à la communication d'entreprise*, L'Harmattan, Paris, 1998, 289 p.

Floris, Bernard, *La communication managériale, La modernisation symbolique des entreprises*, Presses universitaires de Grenoble, 1996, 272 p.

Gaughan, Patrick A., *Mergers, acquisitions, and corporate restructurings*, 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc., United States of America, 1999, 636 p.

Gauthier, Benoît, *Recherche Sociale, De la problématique à la collecte des données*, Presses de l'Université du Québec, Sillery, 1992, 584 p.

- Habeck, Max M., Kröger, Fritz et Träm, Michael R., *Après la fusion, 7 clés pour réussir l'intégration*, Dunod, Paris, 2000, 161 p.
- Heath, Robert L., *Management of Corporate Communication, From Interpersonal Contacts to External Affairs*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale (New Jersey), 1994, 306 p.
- Landrevie, Jacques et Brochand, Bernard, *Publicitor*, Éditions Dalloz, Paris, 2001, 651 p.
- Libaert, Thierry, *La communication d'entreprise*, Éditions Economica, Paris, 1998, 112 p.
- . *Le Plan de communication, Définir et organiser votre stratégie de communication*, Dunod, Paris, 2000, 179 p.
- Mayer, Robert, Ouellet, Francine, Saint-Jacques, Marie-Christine, Turcotte, Daniel, et Collaborateurs, *Méthodes de recherche en intervention sociale*, Gaëtan Morin, Boucherville, 2000, 409 p.
- M & A Publishing, *Directory of Mergers & acquisitions in Canada, Canada's information source for the M & A industry*, Annual Edition, Éditeur: Mergers & Acquisitions in Canada, Toronto, 2001, 306 p.
- Rousseau, Léontine, *L'acquisition d'entreprises, dynamisme et facteurs de succès*, Presses de l'Université du Québec, Sillery (Québec), 1990, 208 p.
- Schwebig, Philippe, *Les communications de l'entreprise, Au-delà de l'image*, McGraw-Hill, Paris, 1988, 170 p.
- Thayer, Lee, *Communication and Communication Systems, In organization, Management, and Interpersonal Relations*, Richard D. Irwin, Homewood (Illinois), 1968, 375 p.
- The Conference Board Inc., *Implementing a Post-Merger Integration*, Conference report 1257-99-CH, New York, 1999, 42 p.
- . *Corporate Governance and Cross-Border Mergers*, New York, 2000, 22 p.
- . *Employee communication during mergers*, Research report 1270-00-RR, New York, 2000, 51 p.

———. *Executives Insights, Merging and acquiring for growth*, Research report R-1298-01-RR, New York, 2001, , 22 p.

Van Bol, Jean-Marie, *La communication des entreprises*, Éditions Labor, Bruxelles, 1989, 133 p.

Westpahlen, Marie-Hélène, *La communication externe de l'entreprise*, Éditions Dunod, Paris, 1997, 128 p.

ARTICLES

Arcand, Denis, « Shire sommée de vendre BioChem Pharma, Gervais Dionne dénonce “la vente de feu” des actifs du laboratoire », dans *La Presse*, Montréal, 6 août 2003, page A1.

Cousineau, Sophie, « BioChem : a beau trahir qui vient de loin », dans *La Presse*, Montréal, 6 août 2003, page D3.

Dupaul, Richard, « Fusions et acquisitions : retour à la réalité », dans *La Presse*, Montréal, 27 décembre 2002, page E1.

———. « Fusions et acquisitions : les entreprises restent frileuses », dans *La Presse*, Montréal, 6 août 2003, page D3.

Fursich, Elfriede, « Nation, Capitalism, Myth : Covering News of Economic Globalization », in *Journalism and Mass Communication Quarterly*, Columbia, Summer 2002, Volume 79, p. 353-373.

« Merger Success, What's Communication Got To Do With It? », in *Communication World, The magazine for communication management*, IABC International Association of Business Communicators, October - November 2002, volume nineteen, number six, p. 12 à 15 et p. 25.

ACTE DE COLLOQUE

Les aspects humains des fusions et acquisitions, Colloque # 108, Association des professionnels en ressources humaines du Québec (APRHQ), Montréal, 1991, 11 p.

SITES INTERNET

Gouvernement du Canada, *Les collections numérisées du Canada*, dernière mise à jour : 20 août 2003, http://collections.ic.gc.ca/heirloom_series/volume6/349.htm

Industrie Canada, *Réseau des entreprises canadiennes*, dernière mise à jour : juin 2001, http://strategis.ic.gc.ca/cc/browse/BrowseControllerServlet?lang=f&ss=cc&rt=FU&su=%2Ffrndoc%2Fsearch.html&co_list=123456103204

———. communiqué de presse du 8 mai 2001, *Approbation de l'acquisition de BioChem Pharma par Shire*, dernière mise à jour : 13 juin 2003, www.ic.gc.ca/cmb/welcomeic.nsf/0/85256a220056c2a485256a46006fa9bd?OpenDocument

Industrie et Commerce Québec, *Entreprises des secteurs des biotechnologies pour la santé humaine et de la recherche clinique à contrat au Québec*, Répertoire 2000, www.mic.gouv.qc.ca/internet/biotech.nsf/55f0e4340317fbb78525688c00717a9e/5046e03c11a3a0948525689b005b68ad?OpenDocument

KPMG Canada, *En 2003, les fusions et acquisitions atteignent un niveau plancher au Canada*, 30 juin 2003, www.kpmg.ca/francais/about/press/pr20030630.html

Ministère de la Justice Canada, *Loi canadienne sur les Sociétés par actions*, dernière mise à jour : 31 décembre 2002, <http://lois.justice.gc.ca/fr/C-44/99437.html>

PUBLICATIONS DU SERVICE DES COMMUNICATIONS CORPORATIVES DE BIOCHEM PHARMA

Circulaire de sollicitation de procurations de BioChem Pharma, 22 février 2001, 188 p. (447 pages annexes incluses).

Communiqué de presse diffusé par BioChem Pharma, *Fusion de Shire Pharmaceuticals Group plc avec BioChem Pharma inc. afin de former un chef de file mondial dans le domaine des sociétés pharmaceutiques spécialisées*, 11 décembre 2000, 21 p.

———. *Mise à jour relative à la fusion de BioChem Pharma et de Shire Pharmaceuticals*, 29 mars 2001, 2p.

———. *Les actionnaires de BioChem approuvent la fusion*, 29 mars 2001, 1p.

———. *Mise à jour sur la fusion : des procédures de choix révisées*, 5 avril 2001, 2 p.

———. *Mise à jour relative à la fusion de BioChem Pharma et de Shire Pharmaceuticals*, 26 avril 2001, 2 p.

———. *Mise à jour relative à la fusion de BioChem Pharma et de Shire Pharmaceuticals*, 30 avril 2001, 2 p.

———. *Industrie Canada approuve la fusion de BioChem Pharma et de Shire Pharmaceuticals*, 8 mai 2001, 2 p.

———. *Mise à jour relative à la fusion : ratio d'échange prévu*, 9 mai 2001, 2 p.

———. *Clôture réussie aujourd'hui de la fusion de BioChem Pharma et de Shire Pharmaceuticals*, 11 mai 2001, 2p.

Journal interne de BioChem Pharma, *Info Fusion, Brochure d'information à l'intention des employés*, mars 2001, 8 p.

Lettre aux actionnaires de BioChem Pharma, *Avis de convocation à l'assemblée extraordinaire des porteurs de titres*, 22 février 2001, 3 p.